

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA UN
DISTRIBUIDOR DE TEXTOS DE INGLÉS EN LA CIUDAD DE QUITO

MARIO A. SALVADOR CROW

2007

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Mario A. Salvador Crow

Junio, 28, 2007

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA UN
DISTRIBUIDOR DE TEXTOS DE INGLÉS EN LA CIUDAD DE QUITO

MARIO A. SALVADOR CROW

2007

TUTOR: DR. DIEGO ANGULO

QUITO - ECUADOR

Resumen Ejecutivo

El mercado de textos de inglés en la ciudad de Quito presenta muchas barreras de ingreso por lo que se requiere de un estudio detallado del mercado y el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo para lograr el ingreso y posicionarse como líder en el mercado.

Para hacerlo se realiza un estudio en cuanto a los aspectos del mix de mercadeo de la empresa. Primero hay que definir el producto a ofertarse y su valor agregado. En segundo lugar, se revisa el nivel de precios en el mercado y la estructura de costos en base a la cual se puede trabajar un sistema de fijación de precios apropiado para la empresa y el mercado. Se revisa luego los diferentes sistemas de distribución a utilizarse para finalizar con el diseño promocional.

Revisados estos cuatro aspectos se define las competencias diferenciadoras de Bookstore y se analiza detenidamente tanto a la competencia como al mercado antes de desarrollar estrategias.

Para realizar una propuesta de estrategias se colecta toda la información sobre el mercado, la competencia, y la compañía en si.

Ayudados por herramientas como las 5 fuerzas de Porter, o el análisis FODA, se va definiendo una propuesta de estrategias en base a los elementos del mix de mercadeo.

Dedicatoria

A mi esposa, mis padres y maestros que me han apoyado y empujado para llegar cada vez más alto.

CONTENIDO

I Introducción	7
1. Descripción del problema	
2. Hipótesis	
II Marco Teórico	8
III Análisis Situacional	26
1. La Empresa.....	26
a. Descripción	
b. Misión	
c. Visión	
d. Valores	
2. Servicios Ofertados.....	28
a. Descripción de Servicios	
b. Distribución	
c. Precios	
3. Competencias Diferenciadoras.....	36
4. Programas Promocionales.....	37
a. Actividades de Promoción(con costos)	
b. Evaluación de actividades de promoción	
5. Competencia.....	41
a. Listado de competidores potenciales	
b. Competencia directa	
c. Bases de Competencia	
d. Intensidad de la competencia.	
6. Mercados Actuales y Futuros.....	49
a. Características de los clientes	
b. Mercados Objetivos Actuales	
c. Perfil de Mercados Futuros	
d. Proceso de compra	
7. Análisis Estratégico.....	58
a. Análisis de las 5 fuerzas	
b. Matriz EFI	
c. Matriz EFE	
d. Análisis FODA	
IV Estrategia de Marketing.	66
1. Declaración de Posicionamiento	
2. Proyección de Ventas y Contribución por editorial	
3. Sugerencia de Plan de Estrategias del Mix de Mercadeo.	
V Conclusiones y Recomendaciones.	77
ANEXOS.	
BIBLIOGRAFÍA.	

I. Introducción

En los últimos años términos como globalización, comercio exterior, tratado de libre comercio, se han hecho temas de frecuente discusión. Sin embargo el tema más importante que rodea a estos procesos de negociación internacional es la comunicación.

Tomando en cuenta que nuestro principal socio comercial es los Estados Unidos y que los principales mercados de interés comercial para el Ecuador son de habla diferente al español, es de vital importancia el reconocer que el principal idioma de comunicación es el inglés. Tal es la importancia de conocer este idioma que los principales libros, guías, manuales de operación de maquinaria, etc., están escritos en inglés.

La tesis plantea una propuesta de desarrollo del plan de mercadeo para una empresa líder en el mercado chileno de distribución de textos escolares en inglés la cual busca iniciar operaciones en la ciudad de Quito.

1. Descripción del problema planteado.-

El ingreso al mercado ecuatoriano de distribución de textos de Inglés no es posible sin la adecuada investigación y análisis del mercado que permita el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo que logren un fuerte posicionamiento

Para llegar a esto se requiere un estudio profundo del mercado, las fuerzas que intervienen y lo afectan, así como se requiere llegar a un conocimiento del producto apropiado a ofertarse en el mercado de la ciudad de Quito. Luego, el objetivo a plantearse será el desarrollo de una estrategia empresarial de mercadeo.

2. Hipótesis.-

¿Cómo la investigación y análisis del mercado de distribución de textos de Inglés en la ciudad de Quito servirán para el desarrollo de una estrategia de mercadeo que permitan el posicionamiento como uno de los líderes en el mercado?

La investigación y análisis del mercado permiten obtener un mejor entendimiento de lo que busca el cliente incrementando la efectividad en la comunicación con el y permitiendo que se desarrollen estrategias que lo mantengan delante de la competencia.

II. Marco Teórico

1. Mercadeo.-

Es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.¹

¹ Zickmund, William y Michael d'Amico, *Marketing*, St. Paul, West, 1992, 4ta Ed., pág. 9

El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros ²

2. Mix de Mercadeo.-

El mix de mercadeo es una combinación específica de actividades de mercadeo interrelacionadas e independientes en las que una organización se involucra para alcanzar su objetivo.

El mix de mercadeo puede tener muchas facetas, sin embargo sus elementos pueden ser ubicados en cuatro categorías básicas, frecuentemente conocidas como las cuatro "p" del mercadeo: Producto, precio, plaza, y promoción.

Estas variables controlables del mercadeo constituyen un marco que puede ser usado para desarrollar planes para esfuerzos de mercadeo

a. Producto.- se refiere a lo que un negocio u organización ofrece a sus prospectos clientes. Debido a que el cliente frecuentemente exige más de las empresas, la tarea a cumplir por parte de la gerencia de mercadeo es ofertar "el producto Total". Esto incluye, no solo el bien o servicio básico, si no también los extras que van con el.³ En el caso de los textos de Inglés, la capacitación en el uso del producto a los profesores, se puede considerar como el extra o valor agregado del bien básico que es el texto en sí.

² Kotler, P., Cámara, D. y Grande, I., *Dirección de marketing*, Madrid, Prentice Hall, 1995 Pág.6

³ (Zickmund y d'Amico, *Marketing*, pág. 11)

b. Plaza.- se refiere a las estrategias de distribución, es decir determina como los bienes o servicios llegan al cliente, que tan rápido, y en que condición. Bajo plaza se discutirán sobre temas como transporte, almacenamiento, manejo de materiales, y las actividades físicas de distribución⁴. Adicionalmente bajo esta variable es importante seleccionar puntos de venta al por mayor o al detalle u otros tipos de distribución, pues estos intermediarios influyen en los canales de distribución.

El Canal de distribución es la secuencia completa de las organizaciones en llevar un producto desde el productor hasta el consumidor.

En el intercambio de propiedad a través del canal de distribución se pueden definir cuatro participantes: Fabricante, mayorista, minorista, y consumidor final

c. Precio.- es el monto de dinero u otra consideración, dado en intercambio por un producto o servicio⁵. La función del mercadeo en este punto es encontrar el mejor precio para sus productos y debe considerarse que siempre está a prueba. Las estrategias de precio y las decisiones requieren establecer el precio apropiado y cuidadosamente monitorear el mercado. Los precios son sujetos a cambios rápidos en parte debido a que, a diferencia de los otros elementos del mix de mercadeo, el precio es relativamente fácil de cambiar. En este punto la

⁴ (Zickmund y d'Amico, *Marketing* , Pág. 11)

⁵ (Zickmund y d'Amico, *Marketing*., pág. 13)

empresas deberá decidir entre diferentes tipos de estrategias de precios ya sean diferenciales, competitivas, basados en la línea de productos, estrategias psicológicas o de imagen, o estrategias de precios basados en los sistemas de distribución.

- Estrategias de precio diferencial: Las estrategias de precio diferencial se refieren a si se utiliza el mismo precio para todos los clientes o se utiliza diferentes precios para diferentes clientes. Alternativamente presentar precios diferentes por un mismo producto en diferentes mercados (second market discount). En el cual el producto se vende a un precio en el mercado objetivo y a un precio reducido en el mercado secundario. Otra estrategia de precio es la de ofertar un producto a un precio relativamente alto durante el principio del ciclo de vida de un producto y de ahí sistemáticamente reducido.⁶
- Estrategias de Precios Competitivas: En este tipo de estrategias de fijación de precio más comunes serán las de igualar los precios a los de la competencia o fijar los precios por debajo de los de la competencia. Empresas líderes en el mercado, con capacidades de determinar el nivel de precio se fijarán una estrategia de precio que otras empresas más débiles seguirán. Otra estrategia de precios es el de penetración de mercado en el cual se introduce el producto con un precio bajo para establecerse rápidamente en el mercado. Alternativamente se puede utilizar

⁶ (Zickmund y d'Amico, *Marketing*. Págs. 716-720)

una estrategia de precios predadora, la cual ha sido considerada ilegal en varios países. Sin embargo en el Ecuador es una estrategia aceptada y usada. Esta básicamente, significa bajar los precios para eliminar la competencia y luego subirlos una vez eliminada.

- Estrategia de Precios por Línea de Producto: Productos básicos tendrán un precio inferior que productos más complejos. Sin embargo, se utiliza estrategias de carnada, con precios bajos, para atraer a los consumidores.
- Estrategias de precio Sicológicas y de imagen: Estas estrategias incluyen la de referencia, en la cual a un producto se le fija un precio moderado para ser comparado con un producto de precio más alto. El efecto de aislamiento es una estrategia en la cual un producto aparece más atractivo ubicado junto a uno de mayor precio que por si solo. Finalmente el precio por prestigio es una estrategia utilizada, en la cual el precio es sinónimo de alta calidad.⁷
- Estrategias de Precios Basadas en Distribución: Básicamente son estrategias basadas en las distancias geográficas que separan el comprador del vendedor. Aun cuando no siempre es el caso entre más distancia entre los dos mayor será el precio. Sin embargo se ofrecen estrategias de precios que manejarán precios FOB, o

⁷ (Zickmund y d'Amico, *Marketing*, Págs. 720 – 727)

precio a domicilio dentro de cierta área, o precios en base a zonificación, o uniformidad de precios en toda ubicación⁸.

d. Promoción.- son los medios por los cuales las organizaciones se comunican con sus clientes existentes y compradores potenciales. Las principales formas de promoción son las siguientes:

- *Venta personal*.- Es un diálogo persona a persona entre vendedor y comprador. Puede ser una comunicación cara a cara o vía telefónica, con el motivo de persuadir a un potencial comprador a aceptar un punto de vista, convenir a que este tome un curso de acción, o desarrollar una relación comercial. Esta forma de promoción es la más flexible forma de entregar el mensaje promocional.
- *Publicidad*.- incluye cualquier mensaje informativo o persuasivo llevado por un medio no personal y pagado por un patrocinador cuyo producto esta identificado de alguna manera en el mensaje. Es un sustituto costo eficiente de la venta personal.⁹
- *Publicidad Gratuita*.- Similar a la publicidad en que puede utilizar los mismos medios masivos. La diferencia resulta en el

⁸ (Zickmund y d'Amico, *Marketing*, Págs. 727 -731)

⁹ (Zickmund y d'Amico, *Marketing*., Págs. 565-568)

echo de que la publicidad involucra un mensaje no remunerado cuyo contenido es determinado por un medio de comunicación.

- Promoción de Ventas.- Son actividades promocionales otras de venta personal, publicidad, y publicidad gratuita que intentan estimular compras por parte del consumidor o la efectividad del negociante sobre un período específico de tiempo. Esto incluye ofertas especiales de bienes gratuitos, programas de entrenamiento, demostraciones, viajes, etc.¹⁰

3. Estrategia de Mercadeo.-

Fred David define la dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.¹¹

De manera similar, Zickmund y D'amico define como estrategia de mercadeo a un plan que identifica que metas y objetivos de mercadeo se perseguirán y como se los alcanzará en el período de tiempo disponible. Adicionalmente definen a la gerencia de mercadeo como el proceso de planificación, ejecución, y control de las actividades de mercadeo para obtener las metas y objetivos efectiva y eficientemente.¹²

¹⁰ (Zickmund y d' Amico, *Marketing.*, págs. 568 -569)

¹¹ David, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica* , 9na Ed., México, Prentice Hall, pág. 5

¹² (Zickmund y d' Amico, *Marketing.*, pág. 34)

De acuerdo a Al Ries y Jack Trout esta es una visión de desarrollo de estrategia de arriba hacia abajo y su propuesta es a la inversa. Es decir, "la estrategia se debe desarrollar partiendo de un conocimiento profundo del compromiso con las tácticas reales del negocio en sí".¹³

En el modelo tradicional primero se decide lo que se quiere hacer y luego como hacerlo y con esto se puede cometer errores de negocio como rehusar el fracaso y la renuencia a explotar el éxito. Además consideran que fijarse metas es un buen ejercicio de frustración. Por esto consideran que el mercadeo debe funcionar de la manera contraria, primero se encuentra la táctica que funcione y luego debe convertírsela en una estrategia.

Zickmund y D'amico definen una táctica como acciones específicas intencionadas para implementar estrategias. Mientras que para Ries y Trout, una táctica es una idea que debe poseer un ángulo mental competitivo para tener éxito.

Finalmente Michael Porter menciona que estrategia es la creación de una posición única y valuable, involucrado en una colección de actividades.¹⁴

Todos los autores revisados concuerdan en, que una estrategia se compone de varias tácticas y que en cuanto a mercadeo las batallas se ganan o se pierden a nivel táctico, más no a nivel estratégico. Adicionalmente, concuerdan en que una estrategia competitiva es acerca de ser diferente o el primero o el más eficiente.

¹³ Ries, Al y Jack Trout, *La Revolución del Marketing*, 1ra Ed., México, McGraw Hill, 1990, Pág. 5

¹⁴ Porter, Michael., Artículo: *¿What's strategy?*, HBR 2000

4. El proceso de Mercadeo Estratégico.

El proceso de mercadeo estratégico es la secuencia entera de actividades gerenciales y operacionales requeridas para crear y mantener estrategias efectivas y eficientes de mercadeo.¹⁵

Zickmund y D'amico identifican seis etapas en el proceso de mercadeo estratégico:

1. Identificar y Evaluar oportunidades
2. Analizar los segmentos del mercado y seleccionar mercados objetivos
3. Planear una posición de mercado y desarrollar una estrategia de mix de mercadeo.
4. Preparar un plan de mercadeo formal
5. Ejecutar el plan
6. Controlar los esfuerzos y evaluar los resultados.

El punto uno es clave en el desarrollo de una estrategia de mercadeo.

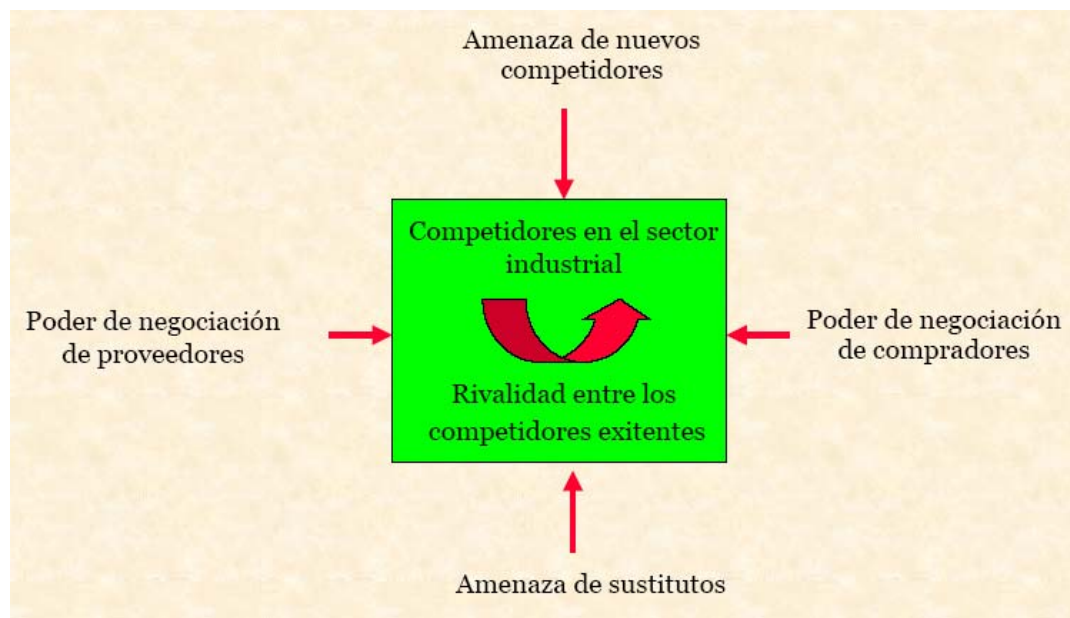
Hay que entender como la empresa se encuentra frente al mercado.

Para lograr esto se puede utilizar las siguientes herramientas como guía para contar con la información necesaria para elaborar un plan estratégico de mercadeo:

¹⁵ (Zickmund y d'Amico, *Marketing.*, pág. 47)

4. Análisis de las 5 fuerzas

De acuerdo con la teoría de Michael Porter hay 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía. Cuatro fuerzas: el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos actores y la amenaza de los productos sustitutos se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.¹⁶



Cuadro 1

i) Amenaza de entrada de nuevos competidores. Esta fuerza mide básicamente la facilidad con la cual entran nuevas empresas en el mercado. Entre más facilidad de ingresar al mercado, la intensidad de la competencia entre empresas aumenta. El trabajo del estratega

¹⁶ Porter, Michael., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.*, New York, Free Press, 1980

consiste en identificar nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.¹⁷

ii) La rivalidad entre los competidores. Mide el nivel de dificultad en competir en un mercado dado el posicionamiento de sus competidores, la cantidad de competidores, costos e ingreso de productos nuevos. Las estrategias que sigue una empresa tiene éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican la empresas rivales. Conforme la rivalidad entre las empresas competidora se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, volviéndose poco atractiva.¹⁸

iii) Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es demasiado alto.¹⁹

iv) Poder de negociación de los compradores. Una fuerza importante que afecta el nivel de competencia en el mercado existe cuando el

¹⁷ (David, *Conceptos de Administración Estratégica*., Págs. 100-101)

¹⁸ (David, *Conceptos de Administración Estratégica*. Pág. 100)

¹⁹ (David, *Conceptos de Administración Estratégica*. Pág. 101)

segmento de clientes es muy concentrado, o alternatively son muchos o compran grandes volúmenes. La competencia puede tratar de ofertar servicios especiales para ganarse a un cliente. Es en estos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados²⁰

v) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Una fuerza importante que dicta si un mercado es atractivo o no es, en el caso de que existan productos sustitutos o potenciales sustitutos. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación del mercado.²¹

5. Matriz EFE

La Matriz de Evaluación del Factor Externo, permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Para esto se elabora una matriz que incluye de diez a 20 factores, oportunidades y amenazas, que afecten a la empresa y al sector empresarial. Luego se asigna un valor que varíe de 0.0 (sin

²⁰ (David, *Conceptos de Administración Estratégica*. Pág. 101)

²¹ (David, *Conceptos de Administración Estratégica*. Pág. 101)

Importancia) a 1.0 (muy importante) y a continuación se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa. Donde cuatro corresponde a la respuesta excelente y uno a la respuesta deficiente. Con estos datos se multiplica el valor de cada factor para determinar un valor ponderado y se suma los valores. El valor total más cercano a cuatro significa que la empresa tiene una excelente manera de responder ante las oportunidades y amenazas, y los valores cercanos a uno significa que la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.²²

6. Matriz EFI

La matriz de Evaluación del Factor Interno es una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas de una empresa. De la misma manera que en la matriz EFE se enumeran los factores internos entre fortalezas y debilidades. Se asigna un valor a cada factor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), lo cual indica el valor relativo de estos. Se asigna luego una clasificación de uno a cuatro, siendo 1 una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor.

Se multiplica el valor por la clasificación de cada factor y se suman los resultados. Los puntajes por debajo de 2.5 indican que la empresa es

²² (David, *Conceptos de Administración Estratégica* .Págs. 110 -111)

débil internamente y los valores superiores a 2.5 caracterizan a empresas sólidas internamente.²³

7. Análisis FODA

FODA es el acrónimo para fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. El análisis FODA junta lo presentado en las matrices EFE y EFI para realizar un análisis de las oportunidades del mercado, evaluando el ambiente externo e interno para determinar la posición deseada de la organización. Así busca las brechas entre lo donde la organización desea estar y donde se encuentra actualmente. Lo hace comparando las fortalezas de la organización frente a las oportunidades y amenazas del mercado. Luego se repite el mismo ejercicio comparando las debilidades de la empresa frente a las oportunidades y amenazas.²⁴

El resultado de esta matriz son estrategias como de fortalezas y oportunidades diseñadas para utilizar las fortalezas internas de una empresa aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias de debilidades y oportunidades tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias de Fortalezas y amenazas usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias de debilidades y amenazas son tácticas defensivas que

²³ (David, *Conceptos de Administración Estratégica* Págs. 149-151)

²⁴ (Zickmund y d'Amico, *Marketing*. Págs. 48 – 50)

tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.²⁵

5. Misión Empresarial

Idalberto Chivanato define a la Misión como la razón de la existencia e una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir²⁶. La misión debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos? De esta manera incluye los objetivos esenciales del negocio. Peter Drucker utiliza una variante para concordar con lo arriba mencionado, pero lo expresa preguntando "¿Cuál es nuestro negocio?". Esta es sinónimo de " ¿cuál es nuestra misión?". Básicamente la misión de la empresa expresa la razón de ser de la empresa²⁷

6. Visión Empresarial

Chivaenato de la misma manera define Visión como la imagen que la organización tiene de sí misma. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. La visión establece una identidad común frente a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de

²⁵ (David, *Conceptos de Administración Estratégica*. Págs. 199-204)

²⁶ Chivaenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Bogotá, McGraw-Hill, 2002,Pág., 53

²⁷ (David, *Conceptos de Administración Estratégica*. Pág. 63)

los miembros frente al destino que la organización desea construir y realizar.²⁸

Drucker en contraste menciona que una visión empresarial debe responder a una pregunta básica, ¿Qué queremos llegar a ser?

De acuerdo a David lo apropiado es que gerentes y empleados definan juntos la misión y la visión de manera que reflejen las visiones de los gerentes y los empleados lleven en sí las metas sobre su futuro.²⁹

7. Estrategia de Valor

El valor de la proposición más importante es la que se dirige a los clientes, puesto que ellos son la principal fuente de financiamiento. 'Si trata de serlo todo para todos, va a terminar siendo nada para nadie.' Para poder sobrevivir en el negocio, usted debe estar dispuesto a diferenciarse y crear una clase única.

En general hay tres clases de Estrategias de Valores genéricas del Cliente que puedan ser aprovechables:

a. Liderazgo en el producto : Busca la continua innovación de sus productos de manera que pueda ofrecer a sus clientes lo último en productos y servicios. Lo que exige que las ideas se comercialicen de manera rápida y deben auto superarse continuamente sin detenerse a disfrutar sus éxitos. La orientación

²⁸ (Chivaenato, *Gestión del Talento Humano*, Pág. 55)

²⁹ (David, *Conceptos de Administración Estratégica*. Pág. 63)

es hacia los resultados manteniendo una estructura organizacional muy flexible y cambiante, la misma que permanentemente estimula la creatividad y nuevas ideas.³⁰

Una manera de reducir el riesgo es concentrarse en obtener Liderazgo en el Producto dentro de un segmento pequeño de mercado.

b. Intimidad con el Cliente : Se establece una relación de vecinos. Proporcionando, no lo que el mercado demanda sino lo que un cliente específico requiere. Se busca conocer a las personas con las cuales se hace negocios y continuamente esta adaptando sus productos y servicios al tiempo que mantiene un precio razonable. El foco de la intimidad con el cliente es cultivar relaciones enfocándose en soluciones integrales, gestionar resultados y manejar o mantener relaciones.³¹

c. Excelencia Operacional. Suministra productos o servicios optimizados y perfeccionados de manera que se minimizan los costos. Utilizan operaciones estandarizadas y simplificadas con transacciones ágiles. Además han establecido una cultura que premia la eficiencia y desincentiva el desperdicio.³²

³⁰ Treacy, Michael y Fred Wieserman, *La Disciplina de los Líderes del Mercado*, 2ª. Ed., Bogotá, Norma, 2004, Pág. 37

³¹ (Treacy y Wieserman, *La Disciplina de los Líderes del Mercado*, Pág. 40)

³² (Treacy y Wieserman, *La Disciplina de los Líderes del Mercado*, Pág. 32)

8. Posicionamiento.

Posicionamiento es un sistema organizado para encontrar un espacio en la mente del potencial consumidor. Se basa en el concepto de que la comunicación puede tomar lugar en el tiempo correcto y bajo las circunstancias correctas.³³

Ries y Trout en su libro "Posicionamiento: Batalla por su mente" comentan que simplemente la manera fácil de entrar en la mente de una persona es ser el primero en ingresar al mercado. Pero, ¿Qué es lo que pasa cuando uno no es el primero en llegar al mercado como Kleenex o Kodak o Xerox?. La solución es reposicionar la competencia. Es decir, para poner una idea nueva o producto nuevo en la mente del consumidor, primero se debe cambiar a una antigua. Una vez que se logra esto el mercado mismo buscará nuevas alternativas, ideas o productos.

Esto implica que la empresa debe buscar diferenciarse de la competencia buscando innovación en su servicio o producto. La estrategia de la empresa será diferente dependiendo si el posicionamiento es del líder del mercado o si se adopta una posición de seguidor.³⁴

³³ Ries, Al and Jack Trout, Positioning: *The Battle for your Mind*. 3 Ed., New York, Warner Books & McGraw Hill, 1993, Pág. 19

³⁴ (Ries y Trout, Positioning: *The Battle for your Mind*. Págs. 20-69)

III ANÁLISIS SITUACIONAL

1 La Empresa

a. Descripción

La empresa en cuestión, que por fines de confidencialidad se llamará Bookstore, nace hace 20 años en Chile. Idea de un Inglés que vio una oportunidad en el segmento de textos para colegios bilingües con la venta y alquiler de libros. Tras varios años de crear relaciones con editoriales e instituciones educativas en ese mercado se ha llegado a posicionar como el líder y dominar el mercado, al manejar el 65 % del mercado de los textos de inglés. La meta natural que se ha fijado como es la expansión a otros países de la Costa del Pacífico.

Debido a las relaciones políticas entre Chile y Perú se existe una barrera de entrada a ese país y Colombia representa un reto en cuanto a control por la distancia. En función a estas barreras se pensó en iniciar con Ecuador como punta de lanza para la expansión. Específicamente en la ciudad de Quito.

Luego de lograr la consolidación en Ecuador en un periodo de 3 años, a través de este país se programa el siguiente punto de expansión, que en este caso sería Perú y posteriormente lo seguiría Colombia

b. Misión

Siguiendo lo expuesto en el marco teórico respondemos a tres preguntas para definir la misión de la empresa. ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos?

En base a esto la misión de Bookstore es:

“Somos una empresa presente por más de 20 años en Chile y líder en ese mercado que importa textos de Inglés desde Inglaterra y Estados Unidos de las más renombradas editoriales a nivel mundial constituidos para apoyar activamente a todos nuestros clientes en la enseñanza del idioma Inglés, ayudando a profesores, estudiantes y público en general a lograr sus objetivos mediante el uso de textos, material complementario atractivo, de gran calidad y prestando distintos servicios que apoyen y complementen la enseñanza del idioma.”

c. **Visión**

Ya que la visión empresarial no es si no la imagen que la organización tiene de sí misma en el futuro, Book Store la ha expresado de la siguiente manera:

“Lograr vincularnos fuertemente con nuestro público, esperando que reciban de forma positiva todo el esfuerzo por entregarles los mejor y más variados materiales académicos. Así como también, que conozcan e incorporen el atractivo material complementario que traemos de forma exclusiva a Ecuador.”

d. Valores

Los valores que la empresa considerada los más arraigados a su forma son:

- ✓ Responsabilidad y Compromiso
- ✓ Respeto por cada persona y su trabajo
- ✓ Honestidad.
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Alegría y cordialidad.

2. Servicios Ofertados

a. Descripción de Servicios

Dentro de los servicios que oferta la empresa se incluyen los siguientes:

i. Distribución de Libros:

Bookstore se ha concentrado en la distribución de libros de inglés que son parte de tres categorías:

Textos de Inglés: Estos son libros diseñados para la enseñanza del inglés a todo nivel educativo. Es decir, incluye textos para pre-escolar, primaria, secundaria, y nivel universitario. Adicionalmente dentro de esta categoría se incluyen textos de preparación o práctica para exámenes de carácter internacional como son el TOEFL, IELTS, First Certificate, o el CAE. Además se incluye aquí diccionarios de las diferentes casas editoriales y de marca propia de la empresa.

Textos de Materias en Inglés: Dentro de esta categoría se incluyen textos de materias como matemáticas, historia, geografía, etc., para colegios que manejan un sistema bilingüe en el que ya se dictan materias en inglés. De la misma manera que en la categoría anterior los textos cubren niveles desde el pre-escolar hasta el nivel profesional universitario.

Libros Académicos de Lingüística: Estos comprenden libros para profesionales de la enseñanza del idioma inglés que desarrollan en su temática, técnicas de enseñanza del idioma, actividades, aplicaciones, y orientación.

Libros de Contenido General: En esta categoría se incluyen novelas, cuentos, libros de turismo, mapas, libros de cocina, de arquitectura, pintura, etc. Todo este material es en inglés, aun cuando se presenta una pequeña sección de novelas específicas en español.

ii. Distribución de Material de Apoyo:

Bajo la adopción de una serie de textos de inglés o en inglés la compañía en conjunto con la casa editorial ofertan el material de apoyo de la serie de manera gratuita. La cantidad de material de

apoyo se da a la institución depende del número de unidades que la institución adquiera directamente o a través de sus alumnos.

Este material de apoyo incluye: Guías para el profesor, cassettes o Cds de audio, Dvd, material foto-copiable para ejercicios adicionales, exámenes en papel o versión digital y acceso vía Internet a actualizaciones de ejercicios y/o exámenes.

Adicionalmente, Bookstore ofrece material de apoyo a la enseñanza del idioma inglés que no esta relacionada a una serie particular de textos, como cuentos con audio cd, videos, juegos didácticos y de destrezas, postres, carteles, etc.

iii. Capacitación:

Bookstore ofrece capacitación constante a los profesores de inglés, pues con esto ha logrado fidelizar a los tomadores de decisiones en los colegios.

Se oferta dos tipos de capacitación:

Capacitación relacionada a una Serie Adoptada: éstos son talleres que se realizan en conjunto con la editorial para las instituciones que han adoptado una serie en particular. El propósito del mismo, es lograr que el profesor aproveche al máximo el material de la serie de manera que sus alumnos lleguen a cumplir los objetivos de aprendizaje del idioma inglés establecidos por cada institución.

Talleres Académicos: Estos son eventos dirigidos por los consultores académicos del Bookstore con la idea de presentar a los profesores, nuevas técnicas, herramientas, pedagogías de enseñanza del idioma

b. Distribución.-

Bookstore recibe el material que comercializa desde varios orígenes como son Estados Unidos, Inglaterra, Honk Kong, España, México, y Colombia. Una vez realizada la importación de los diferentes orígenes utiliza varios sistemas de distribución de sus textos a convenir con las instituciones educativas en base a la conveniencia de ellas y el usuario final. Estos sistemas de distribución son:

- i. Venta en Tienda: Bookstore tiene un local en la ciudad de Quito en el cual atiende al padre de familia. Una vez que el colegio ha escogido el texto informan al padre de familia donde adquirir el material requerido o distribuyen los cupones de descuento con la dirección de la librería.
- ii. Venta Directa o a consignación: El colegio o institución educativa se hace cargo de la venta y recibe un porcentaje de descuento como cliente al por mayor. La diferencia con la consignación es que bajo este esquema se realizan despachos parciales de la orden total realizada o se trabaja

con un porcentaje menor de descuento en base a las potenciales devoluciones que puedan realizarse.

- iii. Punto de Venta: Se ubican stands de venta en los colegios con el material requerido por la institución para venta directa a los padres de familia. De esta manera el padre de familia matricula y compra los textos en un solo viaje a la institución. Esto se realiza por períodos de tiempo a convenir con la institución, no superiores a los 10 días.
- iv. Sub-distribución: En ciertos casos las instituciones educativas ya han establecido previamente un convenio con papelerías o librerías para la distribución de todo el material escolar, pero desean adquirir los textos de Bookstore. En esos casos se realiza la sub-distribución a través de las papelerías o librerías designadas en base a las cantidades acordadas con la institución educativa.

c. Precios.-

En el mercado de la ciudad de Quito la política de precios se define en base a tres puntos clave: Costos, disponibilidad del mismo material para la competencia, y márgenes de rentabilidad deseados.

- i. Costos: Básicamente el formato de la estructura de costos de un texto lleva las siguientes etapas:

Primero la editorial presenta un listado oficial de precios de el cual en promedio ofertará un descuento promedio del 40% para distribuidores con lo que se obtiene un precio neto FOB.

A este precio neto se debe agregar el costo de embarque que en promedio será de un 10% del costo del texto si:

- en embarque marítimo es una carga superior a los 1000kg
- en embarque aéreo es una carga superior a los 100kg pero no mayor a los 1000kgs.

Los costos de nacionalización llegan a un promedio de un 5% del valor CIF.

A continuación se define un margen de precio mínimo para cubrir gastos administrativos y mantener un margen mínimo de ganancia para la empresa, en promedio se habla de un 80% adicional, que permite trabajar con un descuento que llegue hasta el precio mínimo o punto de equilibrio.

Base Costos

Serie	Precio de Lista	Precio Distribuidor (40%Desc.)	Importación	Nacionalización	PVP mínimo	PVP	% de Descuento
Texto X	\$ 12,00	\$ 7,20	\$ 7,92	\$ 8,32	\$ 12,47	\$14,97	16,67%

P. Lista X .6	P.distrib X 1,1	Import. X 1,05	Nacional. X 1,50	Naciona l. X 1,80
---------------	-----------------	----------------	------------------	-------------------

Cuadro 1

Sin embargo al considerar que el mercado de la ciudad de Quito requiere de altos porcentajes de descuentos, por lo general los distribuidores trabajan con factores comerciales.

Es decir al precio de lista lo multiplican por un factor que dará un precio de venta que cubra tanto descuentos, costos, así como también márgenes de ganancia y a la vez permite dar un descuento mayor como lo exige el mercado. El siguiente cuadro demuestra el cálculo de precios en base a factor:

Base Factor

Serie	Precio de Lista	Precio Distribuidor (40% Desc.)	Factor	PVP	Descuento Máximo(25%)
Texto X	\$ 12,00	\$ 7,20	2,5	18,00	13,50

P. Lista X .6	P.distrib X Factor	= PVP	PVP X 0,75
---------------	--------------------	-------	------------

Cuadro 2

- ii. Disponibilidad de producto para otros Distribuidores: Al menos 3 distribuidores tienen acceso a una de las editoriales o a material de similar características a la que la empresa distribuye por lo que son comunes las guerras de precios en cierto tipo de material que es de distribución abierta (textos abiertos para la venta por cualquier distribuidor). Esto obliga a la empresa a tomar una estrategia de precios agresiva para evitar las barreras de introducción al mercado con los materiales de mercado abierto y el negociar series dentro de las líneas de productos de las editoriales en exclusividad. Con estas últimas se puede manejar ganancias más grandes por lo que se busca material para los segmentos de poder adquisitivo medio alto y con carga horaria media alta. En

este caso se utilizará factores diferenciados para títulos de mercado abierto y material en exclusividad.

- iii. Márgenes de Rentabilidad: Aún cuando el alto nivel de competencia en el mercado no lo permitan lo ideal es poder llegar a utilizar el mismo margen de rentabilidad que en la casa matriz. Esto significaría llegar a utilizar factores de 3,03 al calcular el precio.

Tomando en cuenta estos tres puntos debemos notar que no siempre se puede manejar los márgenes de rentabilidad deseados, y que no solo se tiene competidores dentro que venden textos de la misma editorial, sino que también existen competidores que ofertan su material a cierto nivel de precios que compite con el material ofertado por el Bookstore. Por esto se hace una investigación de precios de los principales materiales que compiten en diferentes segmentos con los materiales que provee el Bookstore.

El siguiente es un ejemplo de tabla de precios de una de las editoriales y el material con el cual compiten las series ofertadas por el Bookstore en base a precio, carga horaria, y nivel académico.

	MACMILLAN			
			Precio del Libro	
	Título	Carga Horaria	de Estudiante	de Trabajo
Pre - Escolar	Tip Top	3 a 5 h	7,6	-----
	Peekaboo			
	Fingerprints	5 a 10 h	13,7	7,5
	Jigsaw	5 a 6 h	8,19	6,09

Tabla 1

El Anexo I indica la tabla completa de comparación de precios de las tres principales editoriales de la competencia.

Muchos de los distribuidores de textos utilizan una estrategia de depredación al fijar precios dada la alta cantidad de distribuidores con la finalidad eliminar a sus competidores de uno en uno o evitar el ingreso al mercado de nuevos distribuidores.

3 Competencias Diferenciadoras.-

El diccionario de términos de mercadeo define como competencias diferenciadoras, a las fortalezas de una empresa. Esto es, las características particulares de una organización que la hacen que sea adaptada de forma única para llevar a cabo sus tareas y lograr su propósito en la industria en la que participa.

Las Competencias diferenciadoras de Bookstore identificadas se han obtenido del resultado de entrevistas de percepción realizadas a las principales editoriales de textos de inglés, resultados de lo cual se listan a continuación:

Competencias Diferenciadoras de Bookstore frente al mercado de Quito.	
Competencia	Aplicación en la comunicación de mercadeo.
Reputación de Calidad	Provee evidencia de calidad por el uso de materiales y programas promocionales
Recursos Financieros	Habilidad de proveer soluciones inmediatas a clientes
Representantes exclusivos de las principales editoriales extranjeras en el Ecuador	Permite manejar márgenes de ganancias adecuados y recibe el apoyo académico comercial de las editoriales.
Fuerza laboral preparada	Permite la entrega consistente de un servicio de alta calidad.
	Permite la un mejor entendimiento de las necesidades de cada institución
Fuerte capacidad de negociación con proveedores	Permite obtener mejores niveles de precios, condiciones de entrega, exclusividades, tiempos de crédito

4 Programas Promocionales.-

El objetivo principal de los programas promocionales es lograr el posicionamiento de una empresa, producto, o servicio en la mente de un potencial cliente. Por lo cual se hace necesario identificar quien es nuestro potencial cliente.

Los clientes de Bookstore son padres de familia, profesores y estudiantes que se encuentren participando en el proceso de compra de material educativo y complementario en Instituciones como: Universidades, Institutos, Jardines Infantiles y Colegios, que incorporan el inglés en su malla curricular. Además librerías y distribuidoras de textos, son importantes clientes.

Una vez identificado quienes son los clientes, el siguiente punto es identificar como se quiere posicionar en el mercado de la ciudad de Quito y bajo que ejes se desea trabajar. En este caso Bookstore desea posicionarse en las bases de: el mejor servicio, la mejor calidad, y el respaldo de la experiencia adquirida en otros mercados.

Para lograr esto se enfoca en diversas actividades promocionales descritas en el siguiente punto.

a. Actividades de Promoción

El Bookstore realiza su propia promoción mediante la visita directa a instituciones educativas, mediante la participación en casas abiertas, a través de proveer seminarios educacionales, eventos educativos, publicación de brochures, y a través de la provisión de servicios electrónicos mediante su página web.

Cada herramienta promocional es usada con la finalidad de atraer a los consumidores y en especial con la idea de ganar reconocimiento de nombre.

La empresa considera que el utilizar medios publicitarios no proveería los resultados necesarios para el tipo de negocio en el largo plazo en comparación con los costos que pueden significar. Sin embargo si se utilizará medios como periódicos, radio, y noticieros para informar y promover la apertura de el nuevo local en la ciudad de Quito.

A continuación se lista mayor detalle acerca de cada medio promocional:

- o VISITAS PERSONALIZADAS: “La promoción persona a persona permite persuadir al consumidor de manera que acepte un punto de vista, o que se tome un curso específico de acción o que se desarrolle una relación comercial.”³⁵ Si bien es cierto la promoción cara a cara puede ser cara de emplear por el entrenamiento que debe recibir el promotor, por el tiempo que toma desarrollar y entregar un mensaje, también es cierto que es el más eficiente y el más flexible en cuanto a la entrega de un mensaje promocional. Esto es permite respuestas inmediatas y a la medida a preguntas u objeciones que pudiesen presentarse en el curso de la entrevista. El promedio de costo en el mercado es de US \$ 450 de sueldo por promotor, más US\$ 150 por movilización y un 3 % promedio de comisión por resultados.

- o SITIO WEB: La casa matriz en el exterior de Bookstore posee ya una página web, por lo que se ha propuesto como estrategia inicial de presencia de la oficina de Quito en el Internet, comprar un dominio Bookstore.com.ec que re-direccione las visitas a la página web bookstore.cl en Chile. El costo de la adquisición de el dominio es de alrededor de US \$ 50.

³⁵ Zickmund, William and Michael d’ Amico, Marketing, 4ta Ed. Pág. 565

- o **EVENTOS:** Como parte del manejo promocional, Bookstore participa y prepara varios tipos de eventos educativos promocionales con el objetivo de posicionar el nombre de la empresa: Entre ellos podemos mencionar los siguientes:

Lanzamientos de Libros.- En estos se cuenta con el apoyo de una de las casas editoriales para contar con la presencia del autor, el mismo que dicta un taller sobre el texto o libro en particular. El objetivo es posicionar en el mercado al nuevo producto y a la empresa como distribuidor

Talleres Académicos.- el Bookstore realiza talleres de tipo académico al cual se invita a profesores de los diferentes segmentos educacionales con la finalidad de fidelizar al profesor con la empresa.

Cuenta cuentos para niños.- Se realiza programas de lectura de cuentos clásicos en inglés y español para niños con la finalidad de atraer al padre de familia a la tienda.

Casas Abiertas.- Se participa en casas abiertas organizadas por instituciones educativas mediante la presentación de un stand con los productos apropiados para el tipo de evento y con la provisión de un consultor académico que dictará uno o varios talleres académicos. El objetivo es posicionarse ante los asistentes a la casa abierta, así como también ante la institución.

- o **PUBLICIDAD**: La empresa ha diseñado material publicitario como trípticos informativos, calendarios y esferos que son entregados al consumidor final en sus visitas a la tienda o a instituciones educativas en las que se ubica este material promocional. Las instituciones educativas, a cambio de recibir y distribuir a sus clientes el material promocional de Bookstore provee material promocional similar a ser distribuido y exhibido en la tienda.

b. Evaluación de actividades de promoción

Aún cuando es difícil medir la eficiencia de la mayoría de estas herramientas promocionales de manera independiente, es importante destacar que en conjunto el efecto se ve reflejado en los niveles de ventas alcanzados.

Se puede argumentar que la promoción persona a persona al ser la más efectiva debe ser la que mayor peso lleva en cuanto a resultados en ventas, sin embargo en el proceso de compra el cliente toma mucho en consideración, además de la visita, otros eventos promocionales como los talleres académicos para inclinar la balanza en su decisión de compra.

5 Competencia

Para definir exactamente quien es la competencia y las bases de esta competencia debemos identificar la competencia potencial y quien es la

competencia directa. Adicionalmente se debe comprender que en muchos casos la competencia se da por la editorial a la que representa cada distribuidor y por el segmento de mercado al que se atiende.

a. Competidores potenciales

Al decidir abrir en la ciudad de Quito, el Bookstore, podrá encontrar dentro de sus potenciales competidores a todas las librerías, papelerías que venden algún material en inglés y en algunos casos editoriales que cuentan con un punto de venta propio o realizan distribución directa a instituciones educativas.

En este caso se ha identificado como potenciales competidores a las siguientes empresas:

- Librería Studium
- PACO
- Books and Services
- The English Book Centre
- Mr. Books
- Libri Mundi
- Librería Española
- Edusol
- Editorial Santillana
- Megamaxi
- EDINUN
- Edipime
- Librería Científica
- Librería y Papelería Guayaquil

Otro potencial competido es el Proyecto Cradle. Este es un proyecto realizado por el Consejo Británico con el aval del Ministerio de Educación con la finalidad de extender el aprendizaje del idioma inglés a instituciones secundarias fiscales en las que los alumnos no pueden

permitirse adquirir textos escolares importados por su nivel de costo. Este es un segmento controlado por el Proyecto en el cual la entrada es muy difícil por costos y por la protección del Ministerio, mismo que advierte a las instituciones educativas que de escoger un texto extranjero la institución perderá una hora a la semana de inglés para favorecer a otras materias.

Sin embargo, en los últimos tiempos, el Ministerio de Educación ha empezado a promocionar los Bachilleratos Internacionales a nivel Fiscal, lo cual abre las puertas a futuro para el ingreso en este segmento de mercado de distribuidores de textos importados.

b. Competencia directa

La competencia directa de Bookstore puede ser identificada como todas aquellas empresas dedicadas específicamente a la distribución de textos para la enseñanza del idioma inglés. Para el caso de la ciudad de Quito, entonces, los principales competidores directos para Bookstore son los siguientes:

The English Book Centre: Establecido en el mercado como distribuidor exclusivo de los materiales de las Editoriales Cambridge University Press y Macmillan Publishing, además de contar con material para enseñanza del francés y el alemán. Atiende a todos los segmentos de mercado identificados, excepto el económicamente bajo.

Edusol: Creció en el mercado de la distribución de los textos de Inglés a partir del cierre de Librería Científica, con lo cual se hizo cargo de la distribución del material de la editorial Pearson Education, manteniendo exclusividad en una de sus series principales. Atiende a mercados económicos medio y alto.

Librería y Papelería Guayaquil (L&PG): Otro beneficiado del cierre de librería Científica, que principalmente se estableció en la ciudad de Guayaquil y ante el éxito obtenido en esa ciudad empezó operaciones en la ciudad de Quito. Comercializa materiales de Pearson Education y mantiene exclusividad de series de esta editorial para el segmento universitario.

Books and Services: Representa a Pearson Education para atender principalmente a instituciones militares. Sin embargo su operación es pequeña y no posee el respaldo financiero como tal. Tiene una conexión con la Universidad San Francisco y utiliza muchas veces ese respaldo para justificar importaciones. Respalda mucho de su operación en la venta masiva de textos en español, mercado que se maneja con márgenes de rentabilidad mucho menores.

Studium: Distribuye textos y libros en general, sin embargo en el mercado de textos de Inglés a enfocado en segmentos de mercado económicamente altos y con alto nivel de Inglés. Para lograr esto

Studium trabaja principalmente con editoriales como Pearson Education, Oxford University Press, Harcourt, y Houston Mifflin Co.

El siguiente gráfico presenta el porcentaje de participación de cada distribuidor mencionado arriba en el mercado de la ciudad de Quito

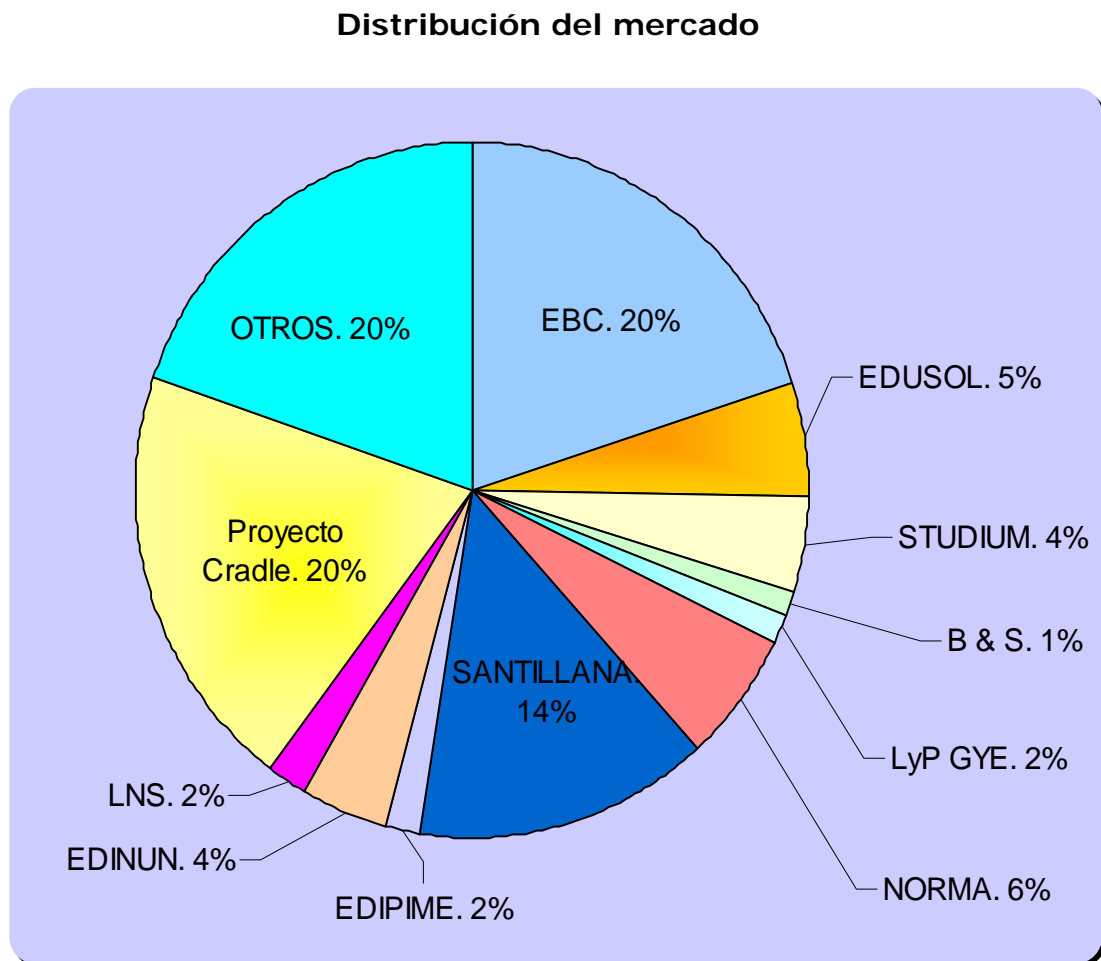


Figura 1

Se debe tomar en consideración que dentro de los otros distribuidores de textos de inglés se encuentra el Proyecto Cradle con un 20,11 % de

las instituciones en Quito, haciéndolo la editorial de mayor distribución, considerando que el EBC maneja dos editoriales.

c. Bases de Competencia

En los resultados de una encuesta tomada a los coordinadores del área de inglés de una muestra de 120 instituciones educativas, presentados en el anexo 2, muestra que el mercado busca como atributos principales para su toma de decisión los siguientes:

CALIDAD DEL MATERIAL	18,50%
PRECIO/ DESCUENTO	23,15%
VARIEDAD EN EL MATERIAL OFERTADO	11,25%
ASESORAMIENTO ACADÉMICO	15,13%
ENTRENAMIENTO/TALLERES	15,27%
DISPONIBILIDAD DE MATERIAL	16,70%

En el negocio de la distribución de textos de inglés, Bookstore se presenta muy competitivo. Su competitividad se basa en varios atributos que logran separarlo de los otros distribuidores. Dentro de los principales atributos se pueden listar los siguientes:

- Personal Preparado: con lo que ofrece un asesoramiento académico en la compra.
- Ofrece Variedad de Productos: Ofrece diferentes calidades de productos y precios
- Ofrece variedad de Servicios: Entrenamiento y asesoría, variedad en distribución
- Ofrece Capacitación Constante

Se debe considerar adicionalmente que al contar con una oficina matriz en Chile los tiempos de entrega para material requerido de urgencia se acortan pues se cuenta con una bodega de stock disponible de manera inmediata.

d. Intensidad de la competencia.

Para comprender la intensidad de la competencia en el mercado de distribución de textos de inglés en la ciudad de Quito se utilizó como herramienta el Análisis 5 fuerzas de Porter, con lo que se describe el mercado de la siguiente manera:

i . Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Debido a que el mercado está muy influenciado por las editoriales que en el participan y en base a las aperturas comerciales que van dando paso a la globalización, la amenaza de que ingresen nuevos participantes al mercado siempre esta presente. Sin embargo en la actualidad existe un interés relativamente bajo entre distribuidores de otros países en la región en ingresar al mercado de la ciudad de Quito debido a la alta cantidad de distribuidores participando y la poca cantidad de editoriales abiertas a trabajar con otro distribuidor.

ii . Poder de negociación de los proveedores.

Una de las principales ventajas para Bookstore es precisamente el poder de negociación que tiene con sus proveedores. Al manejar el 65% del mercado en Chile y al llegar a Quito bajo la sugerencia de las

editoriales, esto le permite a Bookstore tener preferencia en cuanto a precios, exclusividades de textos, y preferencias crediticias. Bookstore representa un cliente mucho más grande para las editoriales pues no solo domina el mercado Chileno y busca establecerse en el mercado Ecuatoriano con proyección a crecer hacia Perú y Colombia.

iii .Poder de negociación de los compradores.

En los últimos años el poder de negociación de los compradores, o en este caso los colegios quienes deciden la compra, ha incrementado en un alto nivel. Esto se ha dado principalmente por que existen varios distribuidores representando a varias editoriales, lo cual ha provocado que se presente una exigencia por parte de las instituciones por material de mayor calidad con menor precio, mayor cantidad de material de apoyo, y mayor cantidad de asesoramiento académico

iv .Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La amenaza de sustitutos es bastante baja. Han llegado programas de estudio de auto aprendizaje que utilizan sistemas computarizados o que utilizan laboratorios que no requieren de material escrito y lo remplazan con material de multimedia. Sin embargo, este material no ha logrado obtener los resultados académicos deseados y han terminado por convertirse en herramientas adicionales. Esto se debe principalmente a que el remplazar los textos de enseñanza de idiomas como herramientas encuentra como principales usuarios a los maestros.

Luego, los nuevos programas de cierta forma presentan la opción de reemplazar a los maestros de idiomas por guías para los laboratorios y programas de auto-estudio, por lo que se ha creado una resistencia a los sustitutos de los textos de inglés.

v .La rivalidad entre los competidores

El mercado presenta una fuerte rivalidad entre competidores. Por un lado se encuentra el English Book Centre que mantiene exclusividad de de dos de las editoriales más grandes a nivel mundial y domina el mercado, por el otro lado varios distribuidores que representan a un número limitado de editoriales. La mayor rivalidad se da entre los distribuidores de Pearson, pues no solo tienen que enfrentar la competencia del English Book Centre sino que tienen que enfrentar a cuatro distribuidores más de Pearson Education. Otros distribuidores trabajan con editoriales que han tenido menor éxito en el mercado pero no tiene que competir con empresas que ofertan el mismo producto, luego no hay guerra de precios.

6 Mercados Actuales y Futuros

a. Características de los clientes

Para comprender las características de los clientes de Bookstore debemos revisar los diferentes segmentos de mercado y diferentes editoriales con las que se trabaja y se compite.

- i. Segmentos de Mercado: La segmentación del mercado se realiza en base a las instituciones educativas a las cuales asiste el potencial cliente para adquirir conocimientos en un idioma extranjero. Por este motivo se identifican tres maneras de Segmentar el mercado de distribución de textos de inglés en la ciudad de Quito que son: por nivel educativo, por poder adquisitivo, por nivel académico o carga horaria. Cada segmento se describe a detalle en las siguientes tablas:

Segmentos	<i>por nivel educativo</i>	<i>por poder adquisitivo</i>	<i>por nivel académico o carga horaria</i>
	Pre-escolar	Bajo (hasta USD 6.50 X material de Inglés)	De 1 a 3 Horas por semana
	Primaria	Medio bajo (entre 6.50 y 11.00)	De 3 a 6 horas por semana
	Secundaria	Medio(entre 11.00 y 20.00)	De 6 a 10 horas por semana
	Universitario	Medio Alto (entre 20.00 a 30,00)	Más de 10 Horas solo Inglés
	Profesional	Alto (más de USD 30.00)	Colegio Bilingüe(materias en inglés)

Tabla 2

- ii. Editoriales: El mercado se encuentra influenciado por el material de varias editoriales con características únicas de cada cual en cuanto al número de distribuidores con los que trabaja, precios, variedad de títulos disponibles, e inclusive el nivel académico al cual atacan. Los de los puntos que diferencian o comparten entre si las editoriales se expresan en la tabla 2

Editorial	Característica			
	No. Distribuidores	Nivel de Precio	Variedad	Nivel académico
Cambridge University Press	Bajo Exclusividad única con EBC	Medio Bajo a alto	Alta variedad	Medio a Alto
Oxford University Press	2	Medio a alto	Alta variedad	Medio a Alto
Pearson Education	5	Medio a Alto	Alta variedad	Medio a Alto y Bilingüe
Macmillan	Bajo Exclusividad única con EBC	Bajo a medio	Alta variedad	Bajo a Medio Alto
McGraw Hill	Distribución Abierta	medio a Alto	Variedad Media	Medio - medio Alto
Richmond Santillana	distribución directa	Bajo a medio	limitada variedad	Bajo a Medio
Norma	distribución directa	Bajo a medio	limitada variedad	Bajo a Medio bajo
Proyecto Cradle	distribución directa	Bajo	único título	Medio Bajo
Editoriales Nacionales	distribución directa	Bajo	limitada variedad	Bajo a Medio

Tabla 3

Considerando los diferentes segmentos indicados en las dos tablas se puede decir que las características principales de los potenciales clientes del Bookstore se pueden resumir en lo siguiente:

Son personas en búsqueda de de aprender o perfeccionar el idioma inglés dentro de diferentes niveles académicos de estudio divididos dentro de las edades desde los 4 años hasta los 35 años y con acceso a educación privada o fiscal

b. Mercados Objetivos Actuales

Para definir el mercado objetivo dentro de la ciudad de Quito debemos entender la estructura poblacional y la distribución de instituciones educativas de la ciudad. Para lo primero, el INEC nos presente dentro

de sus reportes estadísticos la distribución poblacional de la del cantón Quito según datos del año 2001 uno y con una proyección al 2006 basada en una tasa de crecimiento del 2,42 % lo que se detalla en la siguiente tabla

% de Edad en Cantón Quito		2001	2006
5 - 7 años	0,09%	1.495,03	1.856,23
8 – 11 años	0,21%	3.488,40	4.331,20
12 – 14 años	1,00%	16.611,41	20.624,75
15 – 19 años	7,50%	124.585,58	154.685,64
20 – 34 años	43,60%	724.257,48	899.239,19
35 – 49 años	31,20%	518.275,99	643.492,27
50 – 64 años	12,60%	209.303,77	259.871,88
60 + años	3,80%	63.123,36	78.374,06
	100,00%	1.661.141,00	1.862.139,06

Tabla 4 (fuente INEC)

En base a este dato poblacional se debe identificar el mercado objetivo por edad, y siendo de interés para el Bookstore todos los sectores poblacionales que estén en edad de instrucción educativa pre-escolar, primaria, secundaria, y superior, podemos enfocar como foco objetivo en términos poblacionales a los siguientes:

Mercado Objetivo Cantón Quito x edad		2001	2006
5 - 7 años	0,09%	1.495,03	1.856,23
8 - 11 años	0,21%	3.488,40	4.331,20
12 - 14 años	1,00%	16.611,41	20.624,75
15 - 19 años	7,50%	124.585,58	154.685,64
20 - 34 años	43,60%	724.257,48	899.239,19
		870.437,88	1.080.737,01

Tabla 5

(fuente INEC)

De esta distribución poblacional el INEC presenta un detalle más completo dividiendo la población del cantón Quito por nivel académico, mismo que se detalla en el siguiente cuadro:

PORCENTAJE DE POBLACIÓN, SEGÚN NIVELES DE INSTRUCCIÓN. - PICHINCHA - QUITO

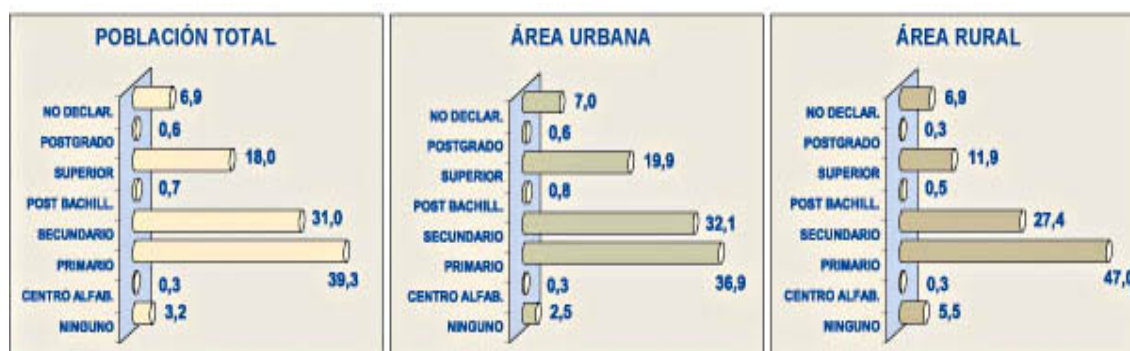


Figura 2

Distribución según Nivel de Instrucción		2001	2006
No declarado	6,90%	66.521,73	74.570,85
Postgrado	0,60%	5.784,50	6.484,42
Superior	18,00%	173.534,93	194.532,66
Pos. Bachiller	0,70%	6.748,58	7.565,16
Secundaria	31,00%	298.865,72	335.028,47
Primaria	39,30%	378.884,61	424.729,65
Alfabetización	0,30%	2.892,25	3.242,21
Ninguno	3,20%	30.850,66	34.583,58
	100,00%	964.082,97	1.080.737,01

Tabla 6 (fuente INEC)

Al observar esta distribución podemos notar que no todos los segmentos identificados son parte del objetivo comercial de la empresa por lo que solo se enfoca los segmentos abajo indicados, obteniendo así un mercado potencial objetivo de 968,340 personas en la ciudad de Quito.

Mercado Objetivo Por edad y nivel	2001	2006
Postgrado	5.222,63	6.484,42
Superior	156.678,82	194.532,66
Pos. Bachiller	6.093,07	7.565,16
Secundaria	269.835,74	335.028,47
Primaria	342.082,09	424.729,65
	779.912,34	968.340,36

Tabla 7 (Fuente INEC)

Pero además de considerar la población para fijar el objetivo se debe considerar que no se puede atender a toda la población potencial pues existe otra segmentación que divide la población en segmentos económicos, en niveles de instrucción académica, y dentro de estos últimos el nivel académico produce otra sub división.

Bookstore en su matriz en el extranjero se maneja en contacto con las editoriales Oxford University Press, Cambridge University Press, McGraw Hill y Pearson Education. Sin embargo, para el mercado de la ciudad de Quito cuenta con el acceso principal a Oxford y Pearson por lo que el mercado al que Bookstore atenderá en Quito se encontrará segmentos económicos de medio a alto y en cuanto al nivel académico se busca se encuentra dentro de las cargas horarias que vayan desde las 3 horas semanales en adelante y de nivel educativo desde pre-escolar hasta nivel universitario o profesional.

Luego para identificar en términos de unidades el mercado objetivo debemos hacerlo en base al número de instituciones educativas a las que se puede atender.

El ministerio de Educación identifica en sus archivos actualizados hasta el año escolar 2004 – 2005 un total de 1583 instituciones educativas desde pre-escolar a nivel universitario en las modalidades fiscal, fiscomicional, municipal, y particular. En base a la información obtenida se eliminó la mayor parte de instituciones fiscales pues estas están obligadas al uso de material auspiciado por el ministerio. Sin embargo

si se incluyen instituciones fiscales con carácter de experimental y aquellas que presentan grandes volúmenes de alumnos. Esto reduce al mercado potencial a un número de 1025 instituciones de las cuales mediante el estudio realizado para este proyecto se llegó a comprobar la existencia de 924 instituciones. De este listado de instituciones eliminamos aquellas con carga horaria de menos de 3 horas a la semana, reduciendo el mercado potencial a 754 instituciones, de las cuales el objetivo es obtener el 16% en el primer año.

No. Instituciones según Ministerio (2004-2005)	1583
No. Instituciones sin Fiscales acogidos al Proyecto Craddle	1025
No. Instituciones con existencia comprobada	924
Instituciones con Carga horaria mayor a 3 hrs. semanales	754
Mercado Objetivo 1er año - 16%	121

c. **Perfil de Mercados Futuros**

El mayor vendedor en la ciudad de Quito es el Proyecto Cradle, mismo que desarrollo un material diseñado por el Consejo Británico en con apoyo del Ministerio de Educación para proveer a instituciones de carácter fiscal de una educación adecuada en el aprendizaje del idioma Inglés. La mayoría de instituciones que utilizan este texto se encuentran en el segmento con carga horaria de una a tres horas y en general trabajan en el segmento económico medio bajo a bajo.

Este material representa sobre el 30% del mercado de la ciudad de Quito por lo que se convierte en uno de los potenciales mercados a futuro

Adicionalmente hay que considerar que la ciudad de Quito debe ser tan solo el primer paso en el proceso de crecimiento en el mercado de la distribución de textos de inglés. Los siguientes mercados a enfocar deberán ser ciudades como Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, y Manta. Este último en especial ha incrementado su compra de textos de inglés desde la apertura de la base militar de Estados Unidos, misma que pese a que se programa cierre operaciones en Noviembre del 2009 dejará una influencia en el mercado.

Por otro lado uno de los nuevos mercados a desarrollarse es la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, la misma que puede ser cubierta con el mismo equipo de ventas de la ciudad de Quito por cuanto las instituciones educativas en esta zona trabajan con un ciclo de régimen costa.

d. Proceso de compra

Para definir como se orienta el proceso de compra hay que primero analizar como llega cada institución a la decisión en cuanto al uso de un texto en particular. La primera fase se inicia con la promoción y recepción de material por parte de la persona a cargo de la coordinación del área de inglés o del área de inglés en sí. Se procede con una presentación de los beneficios del material presentado conjuntamente con la oferta de servicios académicos.

Se revisa el material por elementos que cumplan con los requerimientos de la institución. Sin embargo la decisión de compra se enfoca viene de uno de tres puntos: La Dirección o Rectoría de la institución, él/la coordinador/a del área de inglés, o de consenso conseguido dentro del área de inglés. En base a la investigación realizada en 924 instituciones el poder de decisión sobre la compra se divide porcentualmente de la siguiente manera:

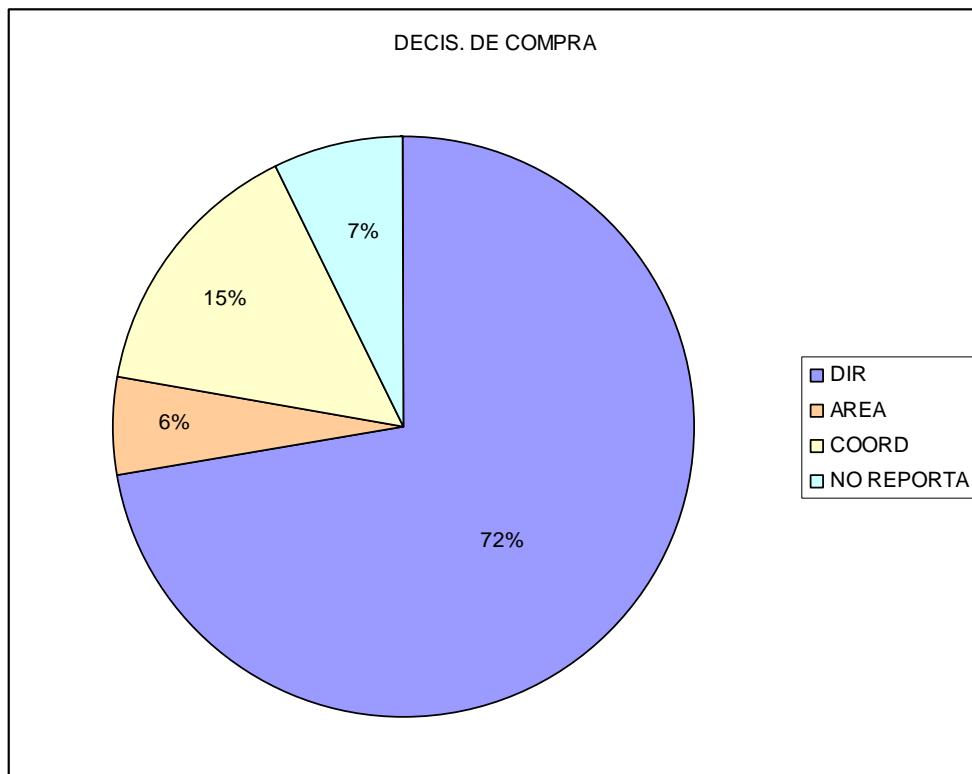


Figura 3

Hay que considerar que aun cuando en la mayoría de casos la decisión final la toma el director o rector del colegio (72 %), tomando en cuenta el reporte académico del área de inglés, luego de lo cual se basa principalmente en la propuesta económica que haga el oferente.

Es decir que el consumidor final, el padre de familia o el estudiante, no tiene opinión sobre el material a utilizarse en su programa educativo.

En ciertos casos, el padre de familia o el usuario no tiene opción de escoger el punto de venta en el cual desea adquirir el material.

Esto se da por el hecho de que ciertas series son exclusivas de ciertos distribuidores o por que la venta se realiza en la institución a un precio menor.

En resumen, la disposición por adquirir un texto en particular no esta en manos del consumidor final sino de la institución académica a la cual atiende.

En cuanto a la capacidad para adquirir un material en particular, es un factor importante de decisión dependiendo del segmento económico y nivel académico al cual se pertenece. Para los sectores económicamente bajos es más importante el factor precio y tanto las instituciones educativas como el consumidor final buscaran textos que se inclinen más hacia lo económico que a textos que presente calidad en cuanto al material en si de fabricación, el nivel académico, y material de apoyo.

La decisión de compra la toma la institución educativa y no el consumidor final.

7 Análisis Estratégico.

a. Estrategia de Valor

Para Bookstore la estrategia de valor debe inclinarse hacia la Excelencia Operacional pues al ser el distribuidor para escuelas, colegios, universidades e institutos, deben demostrar excelencia en los procesos de suministro de sus productos, y considerar que el mercado ve precio como uno de los factores más importantes. Las operaciones de la empresa son estandarizadas y la planificación y control se ha centralizado y mantiene un enfoque en implementar de una cultura que premie la eficiencia. Sin embargo, dado la variedad de segmentos que posee el mercado deberá considerar como estrategia de valor la Intimidad con el Cliente. Esto se debe a que para ganar y mantener un cliente se deberá ajustar a las necesidades específicas de este mediante la oferta de material que cubra sus necesidades en cuanto a precio, carga horaria, y nivel de inglés, pero que adicionalmente cubra el requerimiento basado en la necesidad de preparación académica. Adicionalmente se debe ajustar a la mejor forma de distribución para cada cliente. Todo este trabajo busca crear una relación a largo plazo con el cliente buscado proveer soluciones a sus problemas y gestionar resultados

b. Matriz de Evaluación del Factor Externo

En base a lo que expresa David en su libro "Conceptos de Administración Estratégica" la Matriz EFE tiene la finalidad de resumir y

evaluar la información del entorno en cuanto a los aspectos económicos, social, cultural, político, legal, etc.

Considerando que el valor más alto es 4 y 1 el más bajo, la matriz nos indicará como la empresa responde a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. En el caso de Bookstore la matriz EFE desarrollada es la siguiente:

Factores Externos Clave		Valor	
	Valor	Clasificación	Ponderado
<u>Oportunidades.-</u>			
1 Estabilidad económica como resultado de la dolarización, permitiendo estabilidad en precios.	0,12	3	0,36
2 Incremento continuo en la demanda de textos de idiomas diferentes al español como segunda lengua.	0,12	3	0,36
3 Requerimiento de las empresas de personal bilingüe o con alto nivel de Ingles.	0,1	3	0,3
4 El alto nivel de inmigración hacia países de habla inglesa.	0,01	1	0,01
5 Promoción de los Programas de Bachillerato Internacional por parte del Ministerio de Educación	0,15	4	0,6
6 El incremento en número de centros educativos de nivel universitario, institutos de idiomas y bachilleratos internacionales.	0,1	3	0,3
<u>Amenazas.-</u>			
1 Alta cantidad de Distribuidores existentes	0,13	2	0,26
2 Ingreso de competencia desde Colombia con precios bajos.	0,05	2	0,1
3 Demora en trámites de nacionalización.	0,12	2	0,24
4 Falta de Profesores preparados para dictar clases idiomas	0,05	3	0,15
5 Disponibilidad de software para aprendizaje del Ingles.	0	4	0
6 Importaciones directas realizadas por las instituciones educativas.	0,05	2	0,1
TOTAL	1,00		2,78

Considerando que el valor promedio es de 2,50 el resultado obtenido en esta matriz por Bookstore indica que sus estrategias están sobre el promedio, sin embargo existen puntos estratégicos en los cuales se debe mejorar para aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas.

c. Matriz de Evaluación del Factor Interno

Al igual que en el caso de la matriz EFE, David comenta que esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Los puntaje que se obtienen por debajo del promedio de 2,5 indicaran una debilidad interna, mientras que sobre ella indican una posición interna sólida.

En el caso del Bookstore la matriz resultante del estudio es la siguiente:

	<u>Factores Internos Clave</u>	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
	<u>Fortalezas.-</u>			
1	Experiencia y prestigio de la empresa.	0,08	3	0,24
2	Fuerte capacidad de negociación con proveedores.	0,15	4	0,60
3	Apoyo de las casas Editoriales a las que representa.	0,10	4	0,40
4	Cuenta con productos de Alta Calidad frente a la competencia.	0,10	3	0,30
5	Cuenta con personal de promoción y capacitación altamente preparado	0,15	4	0,60
	<u>Debilidades.-</u>			
1	Es la empresa nueva en el mercado con varios participantes	0,12	1	0,12
2	Falta de presencia a nivel nacional	0,12	1	0,12
3	Dificultad en la gestión de cobranza.	0,08	2	0,16
4	Personal administrativo y de apoyo relativamente nuevos al negocio de distribución de textos	0,05	2	0,10
5	Mala ubicación del local comercial	0,05	1	0,05
	TOTAL	1,00		2,69

Al observar los resultados de la matriz EFI se puede observar que el resultado esta sobre el promedio que indica una posición interna sólida. Pero al observar detenidamente mientras las fortalezas de la empresa son de bastante influencia y logran cubrir a las debilidades de la empresa, se debe diseñar estrategias que logren mejorar las condiciones en las cuales la empresa muestra debilidad estratégica.

d. Análisis FODA

De acuerdo a David, la matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas es una herramienta de ajuste importante que

ayuda a los gerentes a crear estrategias. Básicamente juntando porciones de las matrices EFE y EFI, se intentará analizar la parte interna de la compañía frente al entorno del mercado de manera que se pueda diseñar una estrategia de mercadeo apropiada para Bookstore.

El primer paso será analizar las fortalezas internas de la empresa frente a las oportunidades y amenazas del mercado.

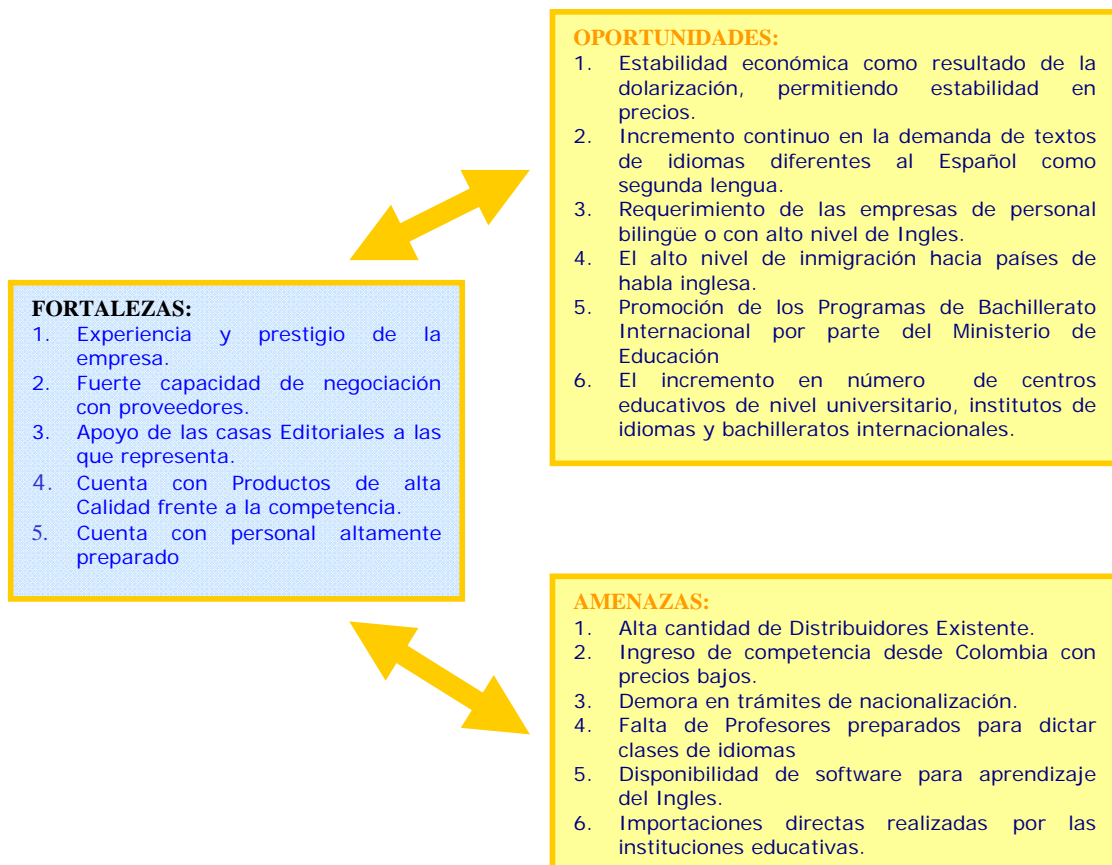


Fig. 4

ANÁLISIS FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS				
No.	Fortaleza	Oportunidad	Amenaza	Temas Estratégicos
1	1,2,3	2,3,4,5,6	1,2,5,6	Mejorar el posicionamiento de la empresa
2	2,3,4,5	1,2,3,5	1,2,3,4	Hacer crecer el volumen de ventas
3	2,3,4	1,4	1,2,3,6	Optimizar los procesos operativos y de importación
4	1,2,3,4,5	2,3,4,5,6	1,2,4,5	Proveer los requerimientos básicos del cliente
5	4	1,2,3,4,5,6	1,2,5,6	Proveer productos y servicios de la más alta calidad

Tabla 8

Una vez identificados los temas estratégicos sobre los cuales trabajar en base a las fortalezas de la empresa, hacemos el mismo tipo de comparación tomando en consideración las debilidades de Bookstore al ingresar al mercado de la ciudad de Quito.

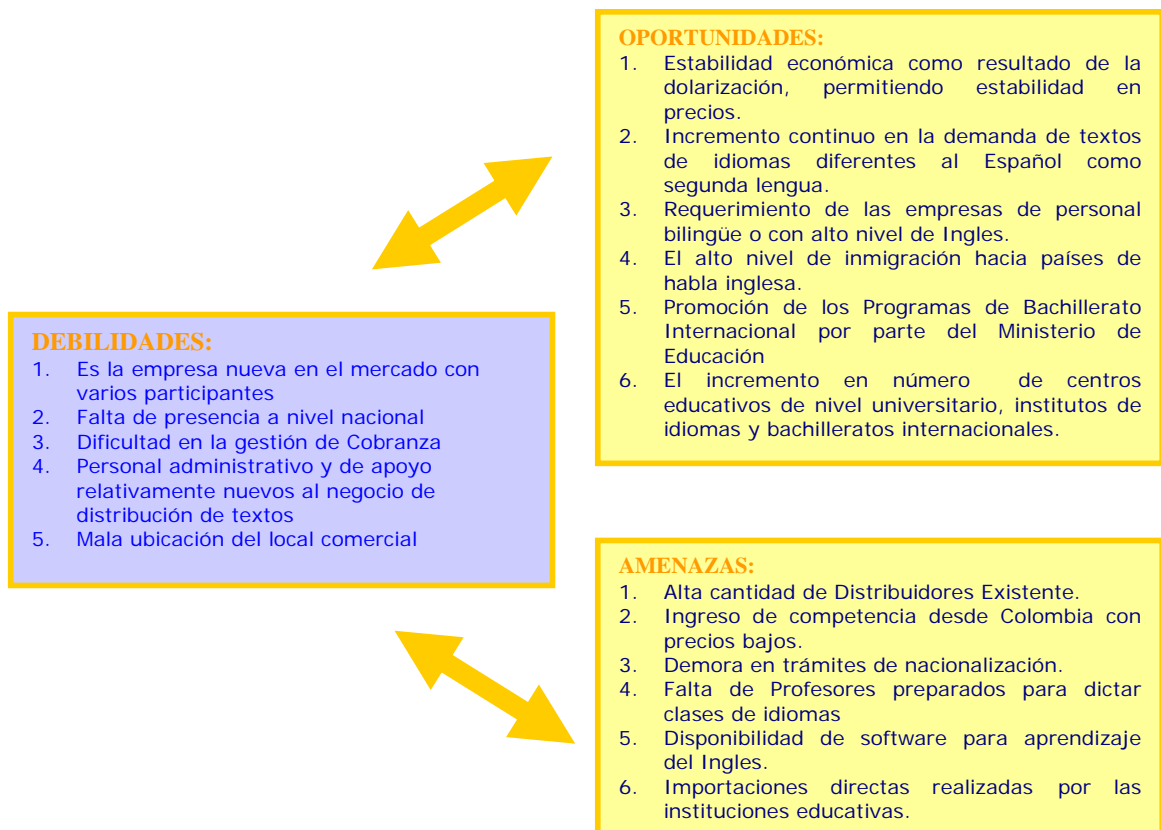


Fig. 5

ANALISIS DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS				
No.	Debilidad	Oportunidad	Amenaza	Temas Estratégicos
1	1,2,4	2,3,4,5	1,2,3	Posicionar la empresa a nivel nacional
2	3,4	1,2	2,6	Mejorar la Gestión Financiera
3	4	2,3,4,5	1,2,4,5	Mejorar los planes de capacitación de personal
4	1,2,5	1,2,3,4,5	1,4,5,6	Revisar el mix de mercadeo para minimizar influencia de ubicación

Tabla 9

IV Estrategia de Marketing.

1. Declaración de Posicionamiento

Basado en los resultados de la investigación realizada en el análisis situacional, Bookstore puede tener una cómoda posición a largo plazo en la ciudad de Quito basado en su alto nivel de experiencia en la distribución de textos de inglés, su personal capacitado, y su alto nivel de servicio flexibilizado y adaptable a las necesidades individuales de cada cliente.

Los objetivos de posicionamiento de Bookstore pueden resumirse en:

- Obtener una importante participación en el Mercado de textos escolares de inglés en la ciudad de Quito.
- Posicionar a Bookstore en el Mercado de textos en Inglés de Quito como empresa LIDER en el rubro "Top of Mind", diferenciándose claramente de la competencia a través del SERVICIO que oferta
- Consolidar una adecuada percepción del valor de la Marca, que les permita ser competitivos frente a la competencia

a. Aplicación en la comunicación de mercadeo

El posicionamiento de Bookstore puede resumirse usando alguna de las siguientes frases:

- “Bookstore.....compromiso hacia la excelencia y calidad de servicio”
- “Bookstore.... Una librería entretenida y sin límites”
- La empresa de más rápido crecimiento en Latino América
- El punto de referencia en experiencia y calidad ante el que se miden todos.

b. Estrategia Comunicacional

Nos basaremos en los conceptos básicos del posicionamiento que queremos conseguir, lo que nos permitirá generar un fuerte marco de referencia ante la expectativa de una empresa relativamente desconocida en el mercado de distribución de textos de inglés en la ciudad de Quito.

¿Qué desea Bookstore comunicar?

Servicio

Calidad

Respaldo de Marca

c. Tácticas comunicacionales

La campaña comunicacional se dividirá en dos etapas:

- Pre lanzamiento: en esta fase se creará una campaña de expectativa, a través de la distribución de material gráfico como afiches volantes, correos informativos, e invitaciones.
- Lanzamiento y Funcionamiento: en esta etapa se enfocará en una campaña comunicacional corporativa centrada en la

diferenciación de la empresa resaltando los beneficios que representa el servicio y experiencia que puede proveer.

2. Proyección de Ventas y Contribución por editorial.

En base a los estudios realizados se realiza una proyección de ventas en los tres primeros años identificando la contribución de la marca, así como también la utilidad neta estimada en cada año. La misma se describe en la siguiente tabla:

PROYECCION VENTAS/CONTRIBUCIÓN ANUAL A TRES AÑOS										
		Año 1			Año 2			Año 3		
		Total	Por unidad	Relación ventas	Total	Por unidad	Relación ventas	Total	Por unidad	Relación ventas
Ventas (unidades)		100.000			200.000			300.000		
Ventas		1.600.000,00	16,00		3.200.000,00	16,00		4.800.000,00	16,00	
Descuentos		400.000,00	4,00		800.000,00	4,00		1.200.000,00	4,00	
Ventas Netas		1.200.000,00	12,00		2.400.000,00	12,00		3.600.000,00	12,00	
Costo de Mercadería		653.061,22	6,53	54,42%	1.376.000,00	6,88	57,33%	2.112.000,00	7,04	58,67%
Flete		65.306,12	0,65	5,44%	137.600,00	0,69	5,73%	211.200,00	0,70	5,87%
Nacionalización		32.653,06	0,33	2,72%	68.800,00	0,34	2,87%	105.600,00	0,35	2,93%
Comisiones		42.000,00	0,42	3,50%	84.000,00	0,42	3,50%	126.000,00	0,42	3,50%
Costo Variable Total		793.020,41	7,93	66,09%	1.666.400,00	8,33	69,43%	2.554.800,00	8,52	70,97%
Ganancia Antes de Mercadeo y gastos		406.979,59	4,07	33,91%	733.600,00	3,67	30,57%	1.045.200,00	3,48	29,03%
Publicidad	Media	4.000,00	0,04	0,33%	2.000,00	0,01			-	
	Produccion	1.200,00	0,01	0,10%	1.200,00	0,01			-	
Promoción	visitas	60.000,00	0,60	5,00%	100.000,00	0,50	4,17%	100.000,00	0,33	2,78%
	publicidad Impresa	12.000,00	0,12	1,00%	20.000,00	0,10	0,83%	30.000,00	0,10	0,83%
	eventos y talleres	4.000,00	0,04	0,33%	8.000,00	0,04	0,33%	12.500,00	0,04	0,35%
Investigación de Mercado		60.000,00	0,60	5,00%	40.000,00	0,20	1,67%	25.000,00	0,08	0,69%
Gastos de Mercadeo		141.200,00	1,41	11,77%	171.200,00	0,86	7,13%	167.500,00	0,56	4,65%
Contribución de Marca		265.779,59	2,66	22,15%	562.400,00	2,81	23,43%	877.700,00	2,93	24,38%
Gastos Administrativos		170.271,00	1,70	14,19%	235.790,20	1,18	9,82%	279.502,20	0,93	7,76%
Utilidad Bruta		95.508,59	0,96	7,96%	326.609,80	1,63	13,61%	598.197,80	1,99	16,62%
15% TRABAJADORES		14.326,29	0,14	1,19%	48.991,47	0,24	2,04%	89.729,67	0,30	2,49%
Utilidad antes de Impuestos		81.182,30	0,81	6,77%	277.618,33	1,39	11,57%	508.468,13	1,69	14,12%
25% Impuesto a la renta		20.295,58	0,20	1,69%	69.404,58	0,35	2,89%	127.117,03	0,42	3,53%
Utilidad Neta		60.886,73	0,61	5,07%	208.213,75	1,04	8,68%	381.351,10	1,27	10,59%

Tabla 10

La proyección de las ventas se realiza en base al estimado de mercado objetivo presentado al final del punto 6B. Es decir, se maneja un escenario conservador al objetivo de obtener el 16% del mercado

potencial en el primer año. En el segundo año el valor de las ventas se duplica considerando el mismo objetivo para las ciudades de Guayaquil y Cuenca. De la misma manera se incrementan gasto y costos en la misma proporción. Para el tercer año se espera un crecimiento sostenido a nivel nacional.

Adicionalmente, en base a la relación establecida con cada editorial y en consideración del tipo de material que se ha identificado se puede promocionar en las instituciones objetivo de la promoción, se expresa la contribución de cada editorial en la tabla 11.

CONTRIBUCIÓN POR EDITORIAL (AÑO 1)												
		Pearson		Oxford		McGraw Hill		Harcourt		Houghton Mifflin		TOTALES
		Total	Por unidad	Total	Por unidad	Total	Por unidad	Total	Por unidad	Total	Por unidad	
Ventas (unidades)		70.000		23.000		5.000		1.000		1.000		100.000
Ventas		1.092.000,00	15,60	368.000,00	16,00	60.000,00	12,00	48.000,00	48,00	32.000,00	32,00	1.600.000,00
Costo de ventas		273.000,00	3,90	92.000,00	4,00	15.000,00	3,00	12.000,00	12,00	8.000,00	8,00	400.000,00
Ventas Netas		819.000,00	11,70	276.000,00	12,00	45.000,00	9,00	36.000,00	36,00	24.000,00	24,00	1.200.000,00
Costo de Mercadería		445.714,29	6,37	142.857,14	6,21	24.489,80	4,90	24.000,00	0,34	16.000,00	0,70	653.061,22
Flete		44.571,43	0,64	14.285,71	0,62	2.448,98	0,49	2.400,00	0,03	1.600,00	0,07	65.306,12
Nacionalización		22.285,71	0,32	7.142,86	0,31	1.224,49	0,24	1.200,00	0,02	800,00	0,03	32.653,06
Comisiones		28.665,00	0,41	9.660,00	0,42	1.575,00	0,32	1.260,00	0,02	840,00	0,04	42.000,00
Costo Variable Total		541.236,43	7,73	173.945,71	7,56	29.738,27	5,95	28.860,00	0,41	19.240,00	0,84	793.020,41
Ganancia Antes de Mercadeo y		277.763,57	3,97	102.054,29	4,44	15.261,73	3,05	7.140,00	0,10	4.760,00	0,21	406.979,59
Publicidad												
	Media	2.800,00	0,04	920,00	0,04	200,00	0,04	40,00	0,00	40,00	0,00	4.000,00
	Produccion	840,00	0,01	276,00	0,01	60,00	0,01	12,00	0,00	12,00	0,00	1.200,00
Promoción												
	ventas	42.000,00	0,60	13.800,00	0,60	3.000,00	0,60	600,00	0,01	600,00	0,03	60.000,00
	publicidad	8.400,00	0,12	2.760,00	0,12	600,00	0,12	120,00	0,00	120,00	0,01	12.000,00
	eventos y talleres	2.800,00	0,04	920,00	0,04	200,00	0,04	40,00	0,00	40,00	0,00	4.000,00
Investigación de Mercado		42.000,00	0,60	13.800,00	0,60	3.000,00	0,60	600,00	0,01	600,00	0,03	60.000,00
Gastos de Mercadeo		98.840,00	1,41	32.476,00	1,41	7.060,00	1,41	1.412,00	0,02	1.412,00	0,06	141.200,00
Contribución de Marca		178.923,57	2,56	69.578,29	3,03	8.201,73	1,64	5.728,00	0,08	3.348,00	0,15	265.779,59

3. Sugerencia de Plan de Estrategias del Mix de Mercadeo.

En base a la información recolectada y los análisis realizados se presenta las estrategias sugeridas a seguir desde la perspectiva de cada área del mix de mercadeo, listados a continuación:

a. Producto.-

En un mercado en el que existen muchos competidores con productos similares, definitivamente la alternativa para Bookstore es diferenciarse de los otros y por tanto diferenciar su producto.

- Bookstore debe presentar su producto, es decir los textos de inglés, como el conjunto de texto y servicios que agregan valor en un mismo paquete. En este caso, Bookstore puede ofertar el texto de inglés, más el entrenamiento a los profesores en el uso del material, más capacitaciones metodológicas al grupo de profesores que adoptan la serie, conjuntamente con el material de apoyo que incluye el texto como son guías de profesor, audio, video, y multimedia. Como se expresa en la tabla 10 del punto 11, se considera un monto para talleres a realizarse en las instalaciones de Bookstore y se proyecta un monto de US 4,000 para proveer de refrescos y bebidas a los visitantes. Además que dentro del presupuesto de visitas se incluye a un consultor académico entrenado por las editoriales para realizar visitas y asesorar en el uso del material adoptado lo cual representa un costo de alrededor de US1,200

mensuales. Adicionalmente se promociona en cada adopción el entrenamiento que de por sí oferta la editorial.

- La diversificación de productos es otra manera de diferenciarse de los competidores existentes en la ciudad de Quito. Pese a que Bookstore tradicionalmente ha trabajado exclusivamente con textos de inglés, una estrategia será la de posicionarse como una librería que ofrece textos de idiomas. Con esto debe pensarse en incursionar en líneas como textos de francés, alemán, chino-mandarín, etc. Bookstore deberá buscar atender las necesidades de las áreas de idiomas ofertando paquetes que cubran todos los programas de idiomas según lo requiera cada institución y manteniendo los mismos servicios que se ofertan para textos de inglés en los otros idiomas. Regresando al presupuesto presentado en el punto 2, se proyecta que para el tercer año ya se incluyan materiales de otros idiomas que se incluyen dentro del presupuesto de ventas y representan alrededor de un 5 a 8 % de las ventas totales.
- Otra estrategia de producto para diferenciarse de la competencia es ofertar material de enseñanza de idiomas diferentes de los textos de inglés. Esto es, ofertar juegos, lecturas, cuentos, videos, etc. orientados a la enseñanza de un idioma extranjero.

b. Precio.

Tomando en consideración la que existen varios distribuidores con productos similares a los ofertados por Bookstore y dado que en el mercado de por si ya se da una guerra de precios, las estrategias sugeridas para lograr un pronto posicionamiento en el mercado de Quito son las siguientes:

- Usar el poder de negociación que mantiene con los proveedores para obtener series en exclusividad y precios especiales de manera que se utilice un factor con valor de 3 por el precio neto ofertado por la editorial para fijar precios de venta, manteniendo así márgenes de ganancia y precios al mercado como indicado en la sección sobre precios en el literal C de de la unidad 2 del tercer capítulo.
- En series no exclusivas y de alto nivel de distribución, usará el respaldo financiero para entrar al mercado con una estrategia agresiva de precios bajos y porcentajes de promoción altos, enfocando en volúmenes para cubrir márgenes bajos.
- Para productos de mercado abierto de bajo movimiento, textos de enseñanza de idiomas diferentes del inglés, o textos de materias en inglés cuyos precios son elevados, se deberá utilizar un factor de cálculo de precio de valor intermedio entre 2,15 a 2,40 por el precio neto ofertado por la editorial, como indicado anteriormente.

c. Plaza.-

Este punto se refiere principalmente a la disponibilidad geográfica del producto para la venta. En este aspecto Bookstore a cubre los varios formatos de entrega como son la venta en tienda, venta directa a las instituciones, puntos de venta, y sub-distribución.

En base a lo mencionado se sugiere lo siguiente:

- Mantener los sistemas de distribución existentes.
- Una alternativa para diferenciarse de la competencia seria el proveer el servicio de distribución a domicilio en requerimientos realizados de productos específicos presentados en catálogo o página web. Ya que el costo de la página esta indexado a la casa matriz en Chile y los costos de comunicación electrónica esta incluida dentro de los gastos administrativos presentados en el punto 2, el costo por despacho se lo carga al cliente. En base a la negociación con Tramaco Express el costo, de entrega de paquetes y valor de recargo a la factura del cliente por fono cliente o Internet, dentro de la ciudad de Quito es de US 1,20 y a provincia de US 2,00.
- El primer paso es la ciudad de Quito, sin embargo como se menciona en la sección de Mercados Futuros, el siguiente paso es ir creciendo a nivel nacional estableciendo pequeños punto de venta en ciudades clave desde las que se pueda manejar regiones cercanas. En este caso al establecer 2 puntos más

uno en Guayaquil y otro en Cuenca, la distribución nacional se manejaría cubriendo regiones de la siguiente manera:

- **Quito:** Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, y el Nororiente
- **Guayaquil:** Manabí, Los Ríos, y El Oro.
- **Cuenca:** Loja, Azogues, y el Suroriente

Los costos de implementación se han referido en el año dos en la tabla 11 del punto 2.

- La distribución a provincia se puede realizar mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con distribuidores locales, venta directa a las instituciones educativas, estableciendo puntos de venta temporales en las ciudades o en las instituciones educativas.

d. Promoción.-

Las estrategias de promoción dependen de una continua actualización de la información que el mercado de textos de enseñanza de idiomas provee. Las sugerencias en cuanto a la perspectiva de promoción son:

- Actualizar permanentemente la base de datos de información recolectada de las instituciones educativas de la Ciudad y realizar similares estudios en las ciudades que se extienda en el futuro. Con esto se puede obtener información permanente para crear listas de distribución de información e invitaciones a talleres promocionales. Ya que la tarea de recolección de

información y actualización de datos corresponde a los consultores, este presupuesto se incluye dentro de los montos anuales asignados a visitas de promoción cada año. Sin embargo la investigación inicial de mercadeo y recolección de información se incluye dentro del presupuesto de investigación de mercadeo que incluye además el estudio de materiales de la competencia. Esto se expresa en la figura inicial de US60.000 considerado en el presupuesto presentado en el punto 2.

- Hacer disponible los talleres académicos comerciales en períodos regulares y enfocados a clientes actuales y potenciales. Como mencionado anteriormente se presupuesta un monto de US4.000 anuales (1er año) más el sueldo del consultor de la compañía para cubrir este punto.
- Desarrollar una relación con las instituciones educativas de manera que pasen de ser clientes a socios estratégicos en la difusión de la enseñanza de idiomas extranjeros.
- Participar en casas abiertas, ferias de libros, concursos académicos y expandir las oportunidades de difundir los productos y servicios a través de estos eventos.
- Hacer que las visitas de los consultores a cada institución en la zona asignada en ciudad y provincia sean regulares y en base a objetivos específicos. Se programa el costo de primer año para este propósito de US60.000 anuales.

- Hacer asociaciones comerciales de promoción con instituciones como Diners, Visa, Mastercard, etc., basados en intercambio de publicidad.

V. Conclusiones

En base al estudio realizado en la ciudad de Quito se puede observar la necesidad de un distribuidor especializado que pueda satisfacer las demandas de un mercado continuamente creciente a causa de un mundo globalizado. No solo se necesita un distribuidor que presente material de enseñanza del idioma inglés de la más alta calidad, si no que pueda proveer al profesorado del entrenamiento en las nuevas técnicas de enseñanza que requieren estos materiales. Adicionalmente, el distribuidor debe estar en la capacidad financiera para enfrentar un alto nivel de competencia y márgenes relativamente bajos.

Por consiguiente se concluye:

- En el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo debe considerarse cada aspecto del mix de mercadeo y como se aplica a la empresa frente al mercado, solo así las herramientas utilizadas durante el desarrollo del plan serán útiles y de beneficio para la empresa.
- El plan estratégico de mercadeo ha servido para organizar de mejor manera la información de tal forma que se puedan

desarrollar estrategias, o elaborar presupuestos, o desarrollos de proyectos, o identificar socios estratégicos y comerciales.

- En base al comportamiento de cambio constante identificado en mercado, el plan estratégico de mercadeo y la información recolectada para su elaboración deben ser revisadas cada año.
- Dadas las condiciones económicas del país y el alto nivel de distribuidores que se han encontrado durante el estudio realizado se concluye que el mercado basa en gran parte su decisión de compra en el costo del texto.
- La clave para posicionarse en el mercado de la distribución de textos de inglés en la ciudad de Quito es diferenciarse de los actores actuales del mercado.
- El negocio de textos es un negocio de volúmenes que maneja márgenes de rentabilidad bajos y para manejar márgenes mayores debe ofertarse productos con valor agregado. El precio debe convertirse en algo secundario, para lo cual Bookstore deberá enfocar en ofertar un paquete integral de servicios y productos que en conjunto signifiquen un producto paquete de alta calidad para el cliente.

- Dado que existe varios segmentos de mercados y que cada cliente es diferente en su realidad deberá enfocarse en una estrategia de intimidad con el cliente, pues lo que se buscará ofertar es soluciones integrales a los departamentos de idiomas. Es decir, no solo se ofrece un texto, sino el respaldo académico en cuanto a material y entrenamiento al cliente de manera que se ofrezca una solución a la necesidad del departamento de idiomas.
- En base a las condiciones que presenta el mercado parte del servicio que diferenciará de la competencia y que permitirá ofrecer paquetes de productos de mayor valor agregado y mayores márgenes de rentabilidad es la capacitación y educación al cliente hacia el uso de metodologías y técnicas cada vez mejores.
- Dada la globalización, la dirección que están tomando los acuerdos comerciales internacionales y la proliferación de instituciones educativas e institutos de Idiomas se ha hecho cada vez más relevante necesidad de la comercialización de textos de inglés.

ANEXOS

ANEXO I: PRECIOS DE LA COMPETENCIA

	MACMILLAN				CUP				RICHMOND			
			Libro				Libro				Libro	
	Titlle	Carga Horaria	de Estudiante	de Trabajo	Titulo	Carga Horaria	de Estudiante	de Trabajo	Titulo	Carga Horaria	de Estudiante	de Trabajo
Pre - Escolar	Tip Top	3 a 5 h	7,6	-----					Kinder Steps	6 a 10 h	21,5	
	Peekaboo								Playground Fun	1 a 3 h	12,6	
	Fingerprints	5 a 10 h	13,7	7,5					Sprinkles	5 h	20,5	4,6
	Jigsaw	5 a 6 h	8,19	6,09					Magic	5 h	6	
Primaria	Beeline Plus	5 a 10 h	13,7	8,4	Playway		12		Step up	6 a 10 h	14,9	7,5
	Domino	6 h	13,5	7,6	Primary Colors				Magic(mexican vers)	5 h	12,2	
	Bounce	5 h	8,9						Friends	1 a 3 h	6,5	
	See Saw	5 h	10,1	6,2					Catch	5 a 6 h	14,45	Sb+WB+CD
	All Aboard	6 h	9,95						Race to English	3h	4,7	
	Happy Times	3 a 5 h	6,9									
	Language Tree	6 a 10 h	17,2	10,3								
Secundaria	Freestyle	3 a 5 h	6,5		New Interchange	6 a 10 h	15,5	9,5	Extreme Experience	5h	24,7	Sb+WB+CD
	Mega	6h	15,3	9,79	N.Inter Split	5 h			Extreme Solution	5h	24,7	Sb+WB+CD
	American Shine	6 a 10 h	14,9	9,5	English in Mind	5h	19,95		Science		22	SB + WB
	Shine for Teens	3 a 5 h	7,9						Amaze	3 a 5 h	14,2	
Adultos												
	Skyline	80 a 100h sem	16,8	9,97	Interchange w CD	100 h sems.	19,9		Real Time America	3 a 5 h	14,1	SB + WB
									Real Time America Split	3 h	12,6	SB + WB

ANEXO II: RESULTADOS DE ENCUESTA

ENCUESTA

1.- ¿En qué tipo de institución trabaja?

85	PARTICULAR
28	FISCAL
	FISCOMISIONAL
2	MUNICIPAL
5	RELIGIOSO

2.- ¿Qué nivel de enseñanza académica dirige?

	PRE-ESCOLAR
30	PRIMARIA
85	SECUNDARIA
5	UNIVERSITARIO

3.- ¿Quién toma la decisión sobre el material a escogerse para la institución?

30	EL COORDINADOR DEL ÁREA
15	EL ÁREA DE INGLÉS
75	EL RECTOR
0	LOS PADRES DE FAMILIA

4.- ¿Qué influencia al escoger un distribuidor para los textos de Inglés?
(Favor clasificar siendo 1 más importante y 6 menos importante)

18,50%	CALIDAD DEL MATERIAL
23,15%	PRECIO/ DESCUENTO
11,25%	VARIEDAD EN EL MATERIAL OFERTADO
15,13%	ASESORAMIENTO ACADÉMICO
15,27%	ENTRENAMIENTO/TALLERES
16,70%	DISPONIBILIDAD DE MATERIAL

5.- ¿Con qué distribuidor trabaja actualmente?

55%	THE ENGLISH BOOK CENTRE	5%	STUDIUM
35%	EDUSOL	2%	SANTILLANA
3%	L&PG		OTROS _____
	BOOKS AND SERVICES		

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, McGraw Hill, 2002.
- David, Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, 9ª Ed. México, Pearson/Prentice Hall
- Kotler, P., Cámara, D. y Grande, I., *Dirección de Marketing*, Madrid, Prentice Hall, 1995
- Ries, Al y Jack Trout, *La Revolución del Marketing*. 1ª Ed., Mexico, McGraw Hill, 1990
- Ries, Al y Jack Trout, *Positionig: The Battle for your Mind*. New York, Warner Books & McGraw Hill, 1993
- Porter, Michael., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.*, New York, New York: Free Press, 1980
- Treacy, Michael y Fred Wierserma. *La Disciplina de los Líderes del Mercado*. 2ª ed., Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2004
- Zikmund, William y Michael D´Amico, *Marketing*, 4a Ed. St. Paul, West, 1992